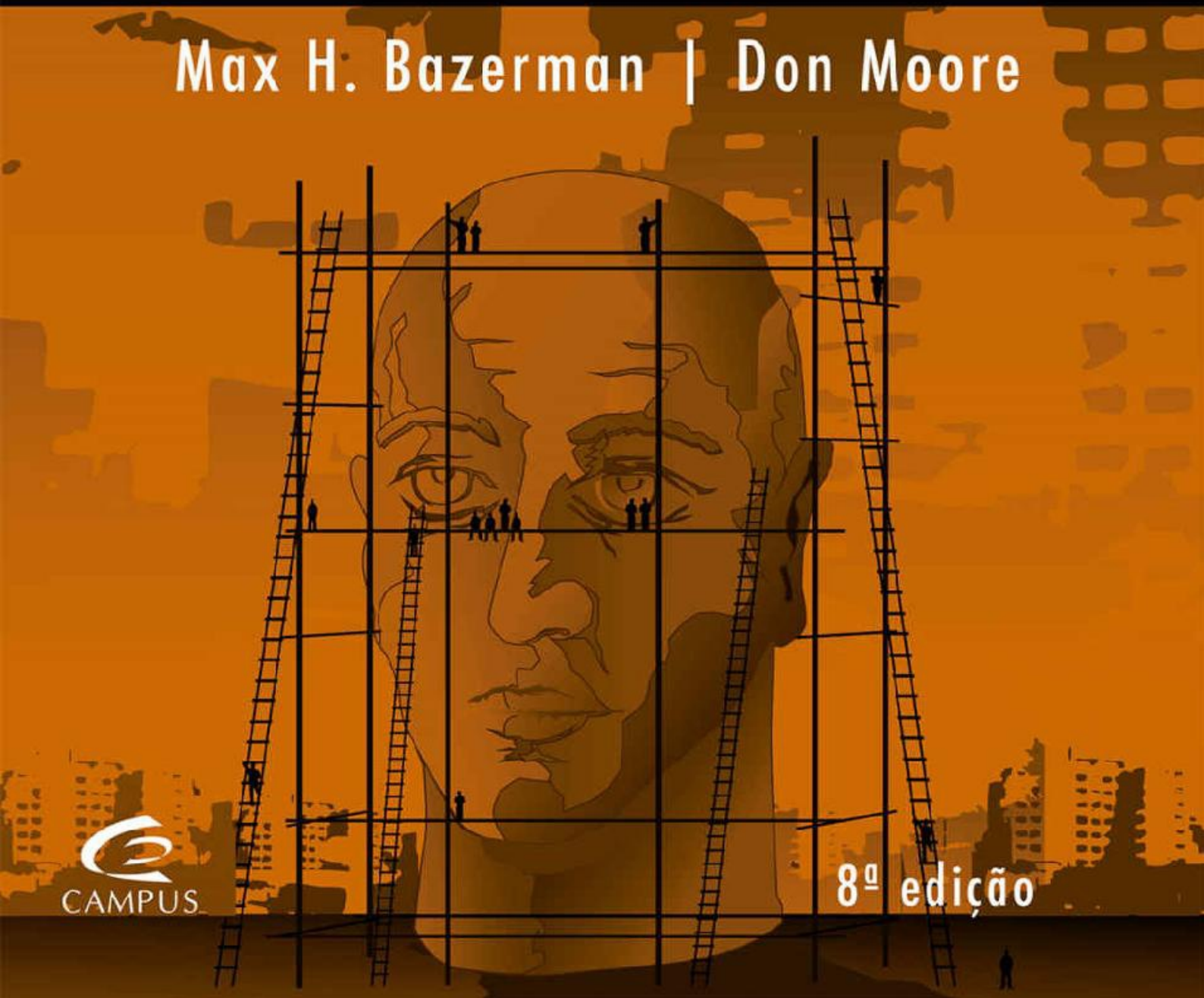
ELSEVIER

PROCESSO DECISÓRIO

Max H. Bazerman | Don Moore



CAMPUS

8ª edição

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME
ABDR
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS
RESPEITE O DIREITO AUTORAL

PROCESSO DECISÓRIO

Max H. Bazerman | Don Moore

8ª edição

ELSEVIER

CAMPUS

Do original: *Judgment in managerial decision making - 8th edition*
Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por John Wiley & Sons, Inc.
Copyright © 2013, John Wiley & Sons, Inc.

© 2014, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/02/1998.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Copidesque: Cynthia dos Santos Borges
Revisão Gráfica: Hugo de Lima Corrêa
Editoração Eletrônica: SBNigri Artes e Textos Ltda.
Epub: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Elsevier Editora Ltda.
Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar
20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8º andar
04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente
0800-0265340
atendimento1@elsevier.com

ISBN: 978-85-352-7711-1
ISBN (versão eletrônica): 978-85-352-7712-8

ISBN do original: 978-04-714-2723-0

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.
Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Bazerman, Max H., 1955-
Processo decisório / Max Bazerman; tradução Daniel Vieira. – 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
424 p.: il. ; 24 cm

B348p
8. ed.

ISBN 978-85-352-7711-1

1. Processo decisório. 2. Julgamentos. 3. Administração de empresas. I. Moore, Don A., 1970-. II. Título.

14-14610

CDD: 658.403
CDU: 005.53

Sumário

Capa

Folha de Rosto

Créditos

Capítulo 1 - Introdução ao processo de decisão gerencial

A anatomia de uma decisão

Pensamento no Sistema 1 e no Sistema 2

As restrições da atenção e a racionalidade humana

Introdução à heurística do julgamento

Um esboço do que está por vir

Capítulo 2 - Excesso de confiança

A mãe de todos os vieses

Excesso de precisão

Superestimativa

Superposicionamento
Vamos ouvir isso para a tomada de decisão bem calibrada

Capítulo 3 - Vieses comuns
Vieses que emanam da heurística da disponibilidade
Vieses que emanam da heurística da representatividade
Vieses que emanam da heurística da confirmação
Integração e comentário

Capítulo 4 - Conscientização limitada
Cegueira desatenta
Cegueira à mudança
Focalismo e a ilusão da focalização
Conscientização limitada em grupos
Conscientização limitada em ambientes estratégicos
Conscientização limitada em leilões
Discussão

Capítulo 5 - Formulação e a inversão de preferências
Formulação e a irracionalidade da soma de nossas escolhas
Gostamos de certeza, mesmo que pseudocerteza
A formulação e a venda a mais de seguros
Qual o valor para você?
O valor que atribuímos ao que possuímos
Contabilidade mental
Formulação de devolução/bônus
Inversões de preferência conjunta e separada
Conclusão e integração

Capítulo 6 - Influências motivacionais emocionais na tomada de decisão

Quando a motivação e a cognição colidem

Raciocínio egocêntrico

Influências emocionais na tomada de decisão

Resumo

Capítulo 7 - A escalada do comprometimento

O paradigma da escalada unilateral

O paradigma da escalada competitiva

Por que a escalada acontece?

Integração

Capítulo 8 - Justiça e ética na tomada de decisão

Percepções de justiça

Quando resistir ao ultimato “injusto”

Quando nos preocupamos com os resultados de outros

Por que julgamentos imparciais importam?

Ética limitada

Reivindicando mais crédito

Favoritismo em grupo

Atitudes implícitas

Comportamento indiretamente antiético

Quando os valores parecem ser sagrados

A psicologia dos conflitos de interesse

Conclusão

Capítulo 9 - Erros comuns de investimentos

A psicologia das más decisões em investimentos

Negociação ativa
Entrando em ação

Capítulo 10 - Tomando decisões racionais em negociações
Uma abordagem de decisão analítica para as negociações
Pleiteando valor em uma negociação
Criando valor em negociações
As ferramentas da agregação de valor
Resumo e crítica

Capítulo 11 - Cognição do negociador
O mítico bolo fixo das negociações
A estruturação do julgamento do negociador
A escalada do conflito
Excesso de confiança do negociador
Vieses de interesse próprio na negociação
Ancoragem em negociações
Conclusões

Capítulo 12 - Melhorando a tomada de decisões
Estratégia 1: Usar ferramentas de análise de decisão
Estratégia 3: Livrar-se dos vieses do julgamento
Estratégia 4: Raciocinar analogicamente
Estratégia 5: Tomar a visão do agente externo
Estratégia 6: Entender vieses nos outros
Estratégia 7: Incentivar decisões mais sensatas e mais éticas
Conclusão

Referências

Capítulo

1

Introdução ao processo de decisão gerencial

A mente humana reúne um poder espetacular dentro de sua modesta massa de pouco mais de um quilo. Com pouco esforço, podemos realizar tarefas sofisticadas, como reconhecer rostos ou pegar uma bola, que estão muito além das capacidades dos computadores mais poderosos e robôs mais sofisticados.

Mesmo assim, a maioria das pessoas não sabe como suas mentes realizam tarefas complexas, e introspecção e experiência pouco ajudam. O fato de não termos um “manual de operação” para nossas mentes pode não parecer importante. Porém, na verdade, nossa falta de conhecimento de como nossas mentes funcionam tem consequências profundas. Sem um conhecimento de nossos pensamentos e comportamentos, não podemos antecipar quando os processos cognitivos, que normalmente nos atendem tão bem, provavelmente nos levarão ao erro.

Felizmente, a pesquisa psicológica tem desvendado muitos dos atalhos inteligentes e sofisticados que nossos cérebros utilizam para nos ajudar a terminar o dia – bem como erros comuns que até mesmo pessoas brilhantes cometem regularmente. Esses erros podem levar a pequenos problemas, como escolher o produto errado, contratar o empregado errado ou fazer o investimento errado. Mas eles também podem contribuir para grandes problemas, como falência, ineficácia do governo e injustiça social.

Até mesmo a mais brilhante das pessoas é suscetível a muitos desses erros. Na verdade, pessoas inteligentes que recebem altas notas nos

exames vestibulares são tão vulneráveis a muitos desses erros quanto pessoas com notas mais baixas (Stanovich & West, 2008). Este livro lhe apresentará uma série de vieses cognitivos que provavelmente afetarão o julgamento de todos os tipos de profissionais, de auditores a gerentes, políticos e vendedores. Provavelmente, você reconhecerá suas próprias tendências nos resultados de pesquisa que veremos. As estratégias que sugerimos para superar esses vieses lhe darão as habilidades de que você precisa para melhorar suas decisões e proteger você mesmo, sua família e sua organização de erros evitáveis.

A anatomia de uma decisão

O termo *julgamento* refere-se aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisões. Para entender *julgamento* completamente, precisamos primeiro identificar os componentes que o exigem durante o processo de decisão. Para começar, considere as seguintes situações de decisão:

- Você está terminando seu MBA em uma escola bem-conceituada. Suas credenciais são bastante boas e você espera receber ofertas de emprego de várias empresas de consultoria. Como selecionar o emprego certo?

- Se você é o diretor da divisão de marketing de uma empresa de bens de consumo em rápida expansão e precisa contratar um gerente de produto para um novo produto "secreto" que a empresa pensa em lançar no mercado dentro de 15 meses, como contratar a pessoa certa?

- Como proprietário de uma empresa de capital de risco, você tem várias propostas que atendem as suas considerações preliminares, mas somente um orçamento limitado para financiar novos projetos. Quais projetos financiará?

- Você faz parte do pessoal de aquisição corporativa de um grande conglomerado que está interessado em adquirir uma empresa de tamanho pequeno a médio no setor de petróleo. Qual empresa, se é que há alguma, você aconselharia sua companhia a comprar?

- Se você é funcionário público, juiz ou advogado, no Brasil, precisa tomar decisões justas em conformidade jurídica no Brasil.

O que essas situações têm em comum? Cada uma propõe um problema e cada problema tem várias alternativas de solução. Se você não tem alternativas para escolher, não tem uma decisão a tomar. Mas se tiver alternativas, e frequentemente temos alternativas mais interessantes do que assumimos, você tem uma decisão a tomar. Vamos examinar as seis etapas que você deve seguir, implícita ou explicitamente, ao aplicar um processo "racional" de tomada de decisão a cada situação.

1. **Defina o problema**. O problema está bem especificado em cada

uma das quatro situações. Entretanto, muitas vezes os administradores agem sem ter um entendimento completo do problema a ser resolvido, o que os leva a resolver o problema errado. É preciso um julgamento refinado para identificar e definir o problema. Administradores frequentemente erram por (a) definirem o problema em termos de uma solução proposta, (b) deixarem de notar um problema maior, ou (c) diagnosticarem o problema em termos de seus sintomas. Sua meta deve ser resolver o problema, não apenas eliminar seus sintomas temporários. Se você e o seu interlocutor não concordarem sobre o problema, como vão concordar sobre a solução? (Duzert, Sebenius, Lempereur, Bazerman, 1999).

2. **Identifique os critérios**. A maioria das decisões requer que você alcance mais de um objetivo. Ao comprar um carro, você provavelmente vai querer maximizar a economia de combustível e o conforto, enquanto minimiza o custo. O tomador de decisões racional identificará todos os critérios relevantes no processo de tomada de decisões. No Brasil, é importante conhecer os critérios morais, técnicos e legais que vão trazer neutralidade, objetividade na tomada de decisão (Duzert, Spinola, Brandão, 2005).

3. **Pondere os critérios**. Critérios diferentes terão importâncias variáveis para o tomador de decisões. Os racionais saberão que valor relativo atribuir a cada critério identificado (por exemplo, a importância relativa da economia de combustível *versus* custo *versus* o conforto). O valor pode ser especificado em dólares, pontos ou qualquer sistema de classificação que faça sentido.

4. **Gere alternativas**. A quarta etapa do processo de decisão requer a identificação de possíveis cursos de ação. Tomadores de decisões muitas vezes gastam tempo demais de pesquisa buscando alternativas, criando uma barreira à tomada efetiva de decisões. Uma pesquisa ideal continua somente até seu custo ultrapassar o valor das informações adicionadas.

5. **Classifique cada alternativa segundo cada critério**. Até que ponto cada uma das soluções alternativas atende a cada um dos critérios definidos? Muitas vezes essa é a etapa mais difícil do processo decisório, pois comumente requer que prevejamos eventos futuros.

O tomador de decisões racional será capaz de avaliar as consequências potenciais da escolha de cada uma das soluções alternativas segundo cada critério identificado.

6. **Identifique a solução ideal**. Teoricamente, depois de ter completado todas as cinco primeiras etapas, o processo de identificação da decisão consiste em (1) multiplicar as classificações da etapa 5 pelo peso de cada critério, (2) somar as classificações ponderadas de todos os critérios para cada alternativa e (3) escolher a solução cuja soma das classificações ponderadas seja a mais alta.

Esse modelo de tomada de decisões subentende que seguimos essas seis fases de um modo totalmente racional. Isto é, subentende-se que os tomadores de decisões (1) definem o problema perfeitamente, (2) identificam todos os critérios, (3) ponderam com precisão todos os critérios segundo suas preferências, (4) conhecem todas as alternativas relevantes, (5) avaliam com precisão cada alternativa com base em cada critério e (6) calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido.

Dependendo de como os pesquisadores especificam essas etapas e seus componentes, nem todos identificam exatamente seis etapas. Alguns as separam em mais etapas; alguns as diminuem (Hammond, Keeney e Raiffa, 1999). Entretanto, os pesquisadores geralmente concordam com os componentes essenciais da tomada de decisão racional, bem como o fato de que nós, como indivíduos, muito raramente os empregamos de forma ideal.

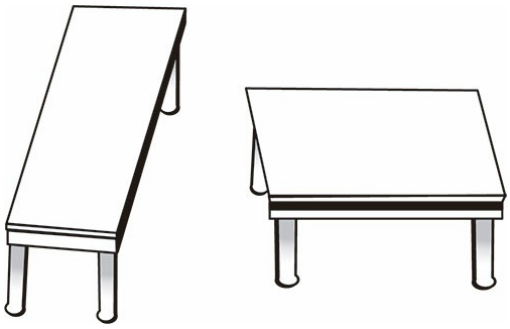
Pensamento no Sistema 1 e no Sistema 2

Será que as pessoas realmente raciocinam da maneira lógica que descrevemos? Às vezes, sim, mas não o tempo todo. Stanovich e West (2000) fazem uma distinção útil entre o funcionamento cognitivo no Sistema 1 e no Sistema 2. O pensamento no Sistema 1 refere-se ao nosso sistema intuitivo, que normalmente é rápido, automático, sem esforço, implícito e emocional. Tomamos a maioria das decisões na vida usando o pensamento no Sistema 1. Por exemplo, normalmente decidimos como interpretar a linguagem verbal ou a informação visual automática e inconscientemente. Ao contrário, o Sistema 2 refere-se ao raciocínio mais lento, consciente, esforçado, explícito e lógico (Kahneman, 2003). As fases lógicas apresentadas anteriormente fornecem um protótipo do pensamento no Sistema 2.

Na maioria das situações, nosso pensamento no Sistema 1 é o suficiente; não seria prático, por exemplo, raciocinar logicamente em cada escolha que fazemos enquanto compramos algo na mercearia. Mas a lógica do Sistema 2 deverá influenciar preferencialmente nossas decisões mais importantes.

Quanto mais ocupadas e mais apressadas as pessoas estiverem, mais coisas elas têm em sua mente, e maior a probabilidade de que utilizem o pensamento no Sistema 1. De fato, o ritmo frenético da vida gerencial sugere que os executivos normalmente contam com o pensamento no Sistema 1 (Chugh, 2004). Embora um processo completo no Sistema 2 não seja exigido para cada decisão gerencial, uma meta importante para os gerentes deverá ser identificar situações em que deverão passar do pensamento intuitivo do Sistema 1 para o Sistema 2, mais lógico.

Muitas pessoas têm muita confiança em suas intuições – seu pensamento no Sistema 1. Para se preparar para o restante deste livro, que foi elaborado para desafiar essa confiança, considere o seguinte diagrama de Shepard (1990):



Como a maioria das pessoas, você provavelmente viu a mesa da direita como mais quadrada do que a da esquerda, que parece ser mais longa e estreita. Bem, o seu processamento no Sistema 1 o está enganando, como engana a maioria das pessoas nesse caso. Não acredita nisso? Experimente esta estratégia no Sistema 2: coloque uma folha de papel sobre o desenho e risque o contorno do topo de uma das duas mesas. Agora, alinhe o seu risco sobre a outra mesa e veja como a sua intuição o enganou! No decorrer deste livro, vamos lhe dar muitos outros motivos para questionar sua intuição. Até mesmo as pessoas mais brilhantes cometem erros de julgamento regularmente. Esses erros, ou vieses, têm muito mais chances de ocorrer no pensamento com o Sistema 1 do que com o Sistema 2. Ao mesmo tempo, qualquer processo metódico no Sistema 2 usará alguns atalhos intuitivos do Sistema 1. Na verdade, os dois sistemas constantemente atuam em sequência, com a modificação da resposta rápida e inicial do Sistema 1 pensando após a consideração mais profunda pela mente do Sistema 2. Às vezes, porém, o pensamento no Sistema 2 não se ajusta totalmente. Por exemplo, a maioria das pessoas tem uma aversão sensata a comer alguma coisa que esteja em um recipiente rotulado como contendo o veneno cianeto. Porém, elas têm dificuldade para superar esse impulso mesmo se elas mesmas tivessem escrito “cianeto” em um recipiente limpo (Rozin, Markwith & Ross, 1990). O Sistema 1 leva as pessoas a sentir uma aversão a comer do recipiente. Mesmo que seu pensamento no Sistema 2 lhes diga que essa aversão é completamente ilógica, as pessoas ainda hesitam em comer.

As restrições da atenção e a racionalidade humana

Neste livro, o termo *racionalidade* refere-se ao processo de tomada de decisão que esperamos que leve ao resultado ideal, dada uma avaliação precisa dos valores e preferências de risco do tomador de decisões.

O modelo racional é baseado em um conjunto de premissas que determinam como uma decisão *deve* ser tomada em vez de descrever como uma decisão *é* tomada. No seu trabalho vencedor do Prêmio Nobel, Herbert Simon (March e Simon, 1958; Simon, 1957) sugeriu que o julgamento individual fica limitado pela sua racionalidade e que poderíamos entender melhor o processo decisório descrevendo e explicando decisões reais em vez de focalizar apenas a análise decisória prescritiva ("o que seria feito racionalmente").

Duas escolas de pensamento. Conforme sugere o trabalho de Simon, o campo da tomada de decisões pode ser dividido aproximadamente em duas partes: estudo dos modelos prescritivos e estudo dos modelos descritivos. Os cientistas da decisão prescritiva desenvolvem métodos para tomar decisões ideais. Por exemplo, poderiam sugerir um modelo matemático para ajudar um tomador de decisões a agir de forma mais racional. Ao contrário, os pesquisadores da decisão descritiva consideram os modos interligados como as decisões realmente são tomadas.

Este livro segue uma abordagem descritiva. Por que usar uma abordagem descritiva quando a abordagem prescritiva deveria levar a uma decisão ideal? Primeiro, entender nossos próprios processos de tomada de decisões ajuda a esclarecer onde provavelmente cometeremos erros e, portanto, quando são necessárias melhores estratégias de decisão. Segundo, a decisão ideal em determinada situação normalmente depende do comportamento de outros. Para tomar a decisão certa, é fundamental entender como os outros atuarão ou reagirão ao seu comportamento. Terceiro, há uma grande quantidade de conselhos sobre como tomar decisões acertadas, mas a maioria das pessoas não os segue. Por que não? Por não entenderem como as decisões realmente são tomadas, elas não apreciam a necessidade de melhorar seu processo decisório. Na realidade, algumas das intuições que nos levam ao erro também atrapalham nossa vontade de implementar um bom conselho, conforme exploraremos no Capítulo 2. Precisamos entender esse fato para motivar pessoas a adotarem

melhores estratégias de tomada de decisões.

Por que nos damos por satisfeitos. Embora a estrutura de racionalidade limitada de Simon veja os indivíduos como tentando tomar decisões racionais, ela reconhece que eles normalmente não têm informações importantes que ajudariam a definir o problema, os critérios relevantes e assim por diante. Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade da informação disponível. Além do mais, os que tomam decisões retêm apenas uma quantidade pequena de informações em sua memória utilizável. Finalmente, as limitações de inteligência e erros de percepção restringem a capacidade que os tomadores de decisões têm de "calcular" com precisão a escolha ideal dentre o universo de alternativas disponíveis.

Juntas, essas limitações impedem os tomadores de decisões de fazer as escolhas ideais assumidas pelo modelo racional. As decisões tomadas normalmente deixam de lado toda a gama de consequências possíveis. Os tomadores de decisões abrirão mão da melhor solução em favor de uma que seja aceitável ou razoável. Ou seja, nós nos *damos por satisfeitos:* em vez de examinarmos todas as alternativas possíveis, procuramos até encontrarmos uma solução *satisfatória* que seja *suficiente* porque alcança um nível de desempenho aceitável.

Uma visão mais aberta do viés. Os conceitos de racionalidade restringida e sacrifício nos mostram que o julgamento humano se desvia da racionalidade. Especificamente, esses conceitos nos ajudam a identificar situações em que podemos estar agindo com base em informações limitadas. Contudo, esses conceitos não nos dizem *como* nosso julgamento será viesado – eles não ajudam a diagnosticar os vieses sistemáticos específicos, direcionais que afetam o nosso julgamento.

Quinze anos após a publicação do trabalho de Simon, Amos Tversky e Daniel Kahneman (1974) continuaram o que ele tinha iniciado. Forneceram informações críticas sobre vieses sistemáticos específicos que influenciam o julgamento. Seu trabalho e o trabalho que se seguiu levaram ao nosso moderno entendimento do julgamento.

Especificamente, pesquisadores descobriram que as pessoas contam com diversas estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões. Essas estratégias simplificadoras são denominadas *heurísticas*. Assim como as regras-padrão que orientam implicitamente nosso julgamento, a

heurística serve como um mecanismo para enfrentar o ambiente complexo em torno de nossas decisões.

Em geral, as heurísticas são úteis, mas sua utilização às vezes pode levar a erros graves. Um objetivo central neste livro é identificar e ilustrar essas heurísticas e os vieses que podem resultar delas no campo da administração. Usaremos exemplos de uma série de heurísticas e vieses para explicar como as pessoas se desviam de um processo decisório completamente racional em situações individuais e competitivas.

Novas descobertas. Desde Simon, a racionalidade restringida serviu como conceito de integração do campo de pesquisa em decisão comportamental. Com o tempo, refinamos e esclarecemos nosso conhecimento de como exatamente o julgamento humano é restringido. Em 2000, Richard Thaler sugeriu que a tomada de decisão é restringida de duas maneiras, não exatamente capturadas pelo conceito de racionalidade restringida. Primeiro, nossa força de vontade é restringida, de modo que tendemos a atribuir maior peso às preocupações atuais do que às futuras. Como resultado, de várias maneiras, nossas motivações temporárias normalmente são inconsistentes com nossos interesses de longo prazo; por exemplo, não fazer a poupança necessária para a aposentadoria (isso será desenvolvido nos Capítulos 6 e 9). Segundo, Thaler sugere que nosso interesse próprio é restringido; diferentemente do estereótipo do ator econômico, nós nos importamos com os resultados dos outros (o Capítulo 8 explora esse assunto).

Além disso, exploraremos duas outras restrições no julgamento humano. Primeiro, o Capítulo 4 explora o conceito de *conscientização limitada*, incluindo a categoria geral de focalização de falhas, ou a tendência comum de passar por cima de informações óbvias, importantes e prontamente disponíveis, que está além de nossa atenção imediata. Segundo, o Capítulo 8 discute a *eticidade restringida*, um termo que se refere à noção de que nossa ética é inconscientemente limitada.

De modo geral, este livro desenvolve uma estrutura sistemática para se entender as restrições em nosso processo decisório, incluindo a racionalidade restringida, a força de vontade restringida, o interesse próprio restringido, a conscientização limitada e a eticidade restringida.

Introdução à heurística do julgamento

Considere o exemplo que se segue:

> Na época em que estava terminando o curso de graduação em Ciências Computacionais, Marla Bannon montou um conceito de varejo baseado na Web que muitos de seus colegas consideram como um dos melhores já desenvolvidos. Embora o produto seja ótimo, Marla tem pouca habilidade em promover suas ideias. Então ela decide contratar um profissional com MBA em marketing com experiência em ambientes baseados na Web para formalizar o plano de negócios que usará para abordar capitalistas de risco. Marla segue a heurística de limitar sua busca a ex-alunos de MBAs das seis melhores faculdades de Administração. Qual é sua avaliação da estratégia de Marla?

Se avaliarmos essa estratégia sob a ótica de determinar até que ponto ela segue o modelo racional delineado anteriormente, a heurística adotada por Marla limitando sua busca a seis escolas será deficiente porque não será completa. Sua heurística pode eliminar do processo os melhores candidatos possíveis, caso eles não frequentem nenhuma das melhores escolas. Todavia, a heurística também tem alguns benefícios. Embora ela possa eliminar a melhor escolha, a economia de tempo esperada ao focar apenas seis escolas pode contrabalançar qualquer perda resultante da estratégia limitada de busca adotada por Marla. Por isso, essa heurística da procura de trabalho poderia produzir mais decisões boas do que más. De fato, economistas argumentariam que indivíduos usam heurísticas como essas porque o benefício do tempo economizado muitas vezes contrabalança os custos de qualquer redução potencial na qualidade da decisão.

A heurística oferece aos administradores e a outros profissionais pressionados pelo tempo um modo simples de tratar com um mundo complexo. No Brasil, empresa como a Goodyear traz os seus executivos americanos para aprender a gestão da complexidade, da incerteza em contexto de mudanças rápidas. Segundo o World Economic Forum/IMD/ Fundação Dom Cabral World Competitiveness Report, o gestor brasileiro foi eleito dentro dos mais competitivos na categoria de gestão de adaptabilidade em ambiente complexo. Universidades no Brasil como a Fundação Getulio Vargas criaram cursos para gestão da complexidade com habilidade em gestão da incerteza e de negociações complexas. A heurística é um dos maiores desafios do gestor brasileiro que deve lidar com contexto complexo. Mas contar com a heurística cria problemas,

principalmente porque os indivíduos não estão conscientes de que confiam nela. Infelizmente, a aplicação errônea da heurística em situações inadequadas induz as pessoas ao erro. Quando os administradores se conscientizarem do potencial de impacto adverso da utilização da heurística poderão decidir quando e onde usá-la, minimizando assim sua dependência de heurísticas problemáticas.

As pessoas usam uma variedade de tipos de heurísticas. O jogador de pôquer segue a heurística do "nunca jogue esperando um straight". O banco imobiliário segue a heurística do "empenhe somente 35% da sua renda na compra de imóveis". Embora o entendimento dessas heurísticas específicas seja importante para esses profissionais, nossa preocupação neste livro é mais com a heurística cognitiva que afeta praticamente todos os indivíduos. Assim, as heurísticas descritas a seguir não são específicas para indivíduos em particular; ao contrário, a pesquisa tem mostrado que ela pode ser aplicada em toda a população. As quatro heurísticas gerais que focalizaremos aqui são (1) a da disponibilidade, (2) a da representatividade e (3) a do teste de hipótese positiva e (4) a da heurística do afeto.

A heurística da disponibilidade

Pessoas avaliam a frequência, a probabilidade ou as causas prováveis de um evento pelo grau com que exemplos ou ocorrências desse evento estiverem imediatamente "disponíveis" na memória (Tversky e Kahneman, 1973). Um evento que evoque emoções e que seja vívido, fácil de imaginar e específico estará mais disponível do que um evento que é de natureza não emocional, brando, difícil de imaginar ou vago.

Por exemplo, um subordinado que trabalha intimamente ligado ao escritório do gerente receberá uma avaliação de desempenho mais crítica no final do ano do que uma pessoa que trabalhe longe da sala, já que o gerente estará mais consciente dos erros do subordinado que está mais próximo a ele. De maneira semelhante, uma gerente de produto tomará como base para sua avaliação da probabilidade de sucesso de um novo produto sua lembrança dos sucessos e fracassos de produtos semelhantes no passado recente.

A heurística da disponibilidade pode ser uma estratégia gerencial de tomada de decisões muito útil, uma vez que exemplos de eventos de maior

frequência geralmente se revelam mais rapidamente nas nossas mentes do que eventos menos frequentes. Consequentemente, essa heurística muitas vezes levará a um julgamento preciso. Entretanto, ela é falível, porque a disponibilidade de informações também é afetada por fatores que não estão relacionados com a frequência objetiva do evento julgado. Esses fatores irrelevantes (como a vividez) podem influenciar inapropriadamente a proeminência perceptual imediata de um evento, a vividez com que é revelado ou a facilidade com que é imaginado. Peter Lynch, antigo diretor do Magellan Fund da Fidelity (um dos maiores fundos mútuos), defende a compra de ações de empresas que não estejam disponíveis nas mentes da maioria dos investidores (devido, por exemplo, à sua moderação) porque, quanto mais disponível estiver a ação, mais sobrevalorizada será.

A heurística da representatividade

Ao fazer um julgamento sobre um indivíduo (ou objeto ou evento), as pessoas tendem a procurar peculiaridades que ele possa ter que correspondam a estereótipos formados anteriormente. “Um botânico atribui uma planta a uma determinada espécie e não a outra, usando essa estratégia de julgamento”, escreveram Nisbett e Ross (1980, p. 7). “A planta é classificada como pertencente à espécie com cujas características principais ela mais se assemelha.”

Os administradores também usam a heurística da representatividade. Eles podem prever o desempenho de uma pessoa com base em uma categoria estabelecida de pessoas que o indivíduo representa para eles. Se um gerente acha que os melhores vendedores provavelmente serão os extrovertidos, ou ex-atletas, ou brancos, por exemplo, então favorecerá esse tipo de pessoa para seus cargos de vendas. De modo semelhante, os banqueiros e capitalistas de risco irão prever o sucesso de um novo negócio com base na semelhança desse empreendimento com riscos bem ou malsucedidos do passado. Se um empreendedor que lança uma ideia fizer um capitalista de risco se lembrar do fundador da Amazon.com, Jeff Bezos, o empreendedor terá mais chances de obter o investimento do que um empreendedor que o faz lembrar do fundador de uma companhia de menos sucesso. No Brasil, Paulo Lehman, valorizado por Warren Buffet, se tornou um empresário reconhecido para lidar com risco e negócios bem-sucedidos. Isso cria uma confiança dos investidores que facilita as negociações.

Em alguns casos o uso da heurística é uma boa primeira aproximação, chamando nossa atenção para as melhores opções. Em outros casos, essa heurística pode ocasionar erros sérios. Por exemplo, a teoria da doença pelos germes levou muito tempo para ser aceita, pois as pessoas tinham dificuldade para aceitar a noção de que algo tão minúsculo, como vírus e bactérias, poderia produzir consequências tão poderosas como tuberculose e a peste. Em vez disso, como eles contavam com a heurística da representatividade, as pessoas acreditaram por séculos que a doença era causada por agentes malevolentes, como espíritos maus ou palavras mágicas. Enquanto isso, inúmeras pessoas morreram desnecessariamente de doenças facilmente evitáveis, como no caso dos médicos que rotineiramente levavam infecções de um paciente para outro, ou mesmo de cadáveres para pacientes de cirurgia, por não lavarem suas mãos.

A heurística da representatividade também pode atuar em um nível inconsciente, fazendo uma pessoa tomar parte de uma discriminação racial ou outro comportamento que ele ou ela considerariam moralmente repreensível em um nível consciente. Infelizmente, as pessoas tendem a confiar em informações representativas mesmo quando essa informação é insuficiente para que elas façam um julgamento exato ou, melhor ainda, quando existem informações menos obviamente representativas.

Teste de hipótese positiva

Considere sua resposta às seguintes perguntas:

1. O uso de maconha está relacionado à delinquência?

2. Os casais que se casam com menos de 25 anos têm mais chances de terem famílias grandes do que os que se casam com mais idade?

Avaliando a questão da maconha, a maioria das pessoas normalmente tenta se lembrar de vários usuários de maconha e se esses indivíduos eram delinquentes. Porém, uma análise apropriada exigiria que você se lembrasse de quatro grupos de pessoas: usuários de maconha que são delinquentes, usuários de maconha que não são delinquentes, delinquentes que não usam maconha e não delinquentes que não usam maconha.

A mesma análise se aplica à questão do casamento. Uma avaliação racional sobre se aqueles que se casam mais jovens têm mais chances de terem famílias grandes do que aqueles que se casam mais tarde incluiria

quatro grupos: casais que se casaram jovens e que têm famílias grandes, casais que se casaram jovens e que têm famílias pequenas, casais que se casaram mais velhos e que têm famílias grandes e casais que se casaram mais velhos e que têm famílias pequenas.

Na verdade, sempre há pelo menos quatro situações separadas a considerar quando se avalia a associação entre dois eventos, supondo que cada um tenha apenas dois resultados possíveis. Porém, nosso processo decisório do dia a dia normalmente desconsidera esse fato. Em vez disso, intuitivamente usamos dados seletivos para testar hipóteses, como nos casos em que a variável de interesse (por exemplo, uso de maconha ou casamento cedo) está presente (Klayman e Ha, 1987). Nosso foco em dados seletivos ou em uma única causa possível de um efeito, como a delinquência ou uma família grande, pode nos levar a deixar de lado causas alternativas do efeito e concluir que a associação entre a única causa e efeito que estamos considerando é mais forte do que realmente é (Fernbach, Darlow e Sloman, 2011). Assim, podemos concluir que o uso de maconha tem uma associação mais forte com delinquência do que tem na realidade, e que o casamento mais cedo tem uma associação mais forte com famílias grandes do que tem na realidade.

Essa heurística de busca simples possui profundas consequências. Por exemplo, na ausência de evidência em contrário, as pessoas costumam se comportar como se assumissem que determinada afirmação ou hipótese é verdadeira (Gilbert, 1991; Trabasso, Rollins e Shaughnessy, 1971). Essa tendência, por sua vez, pode levar ao *viés de confirmação*, em que procuramos e interpretamos evidências de modo a dar suporte às conclusões que favorecemos no início (Nickerson, 1998). Isso também pode explicar o poder de *ancoragem*, em que alguma hipótese inicial ou ponto de partida irrelevante mantém uma oscilação indevida sobre nossos julgamentos. Finalmente, o teste de hipótese positiva pode disparar o *viés de previsão retrospectiva*, em que rejeitamos rapidamente, em retrospectiva, a possibilidade de que as coisas possam ter acontecido de modo diferente. Exploramos essas questões, além de outros vieses resultantes da heurística de hipótese positiva, no Capítulo 2.

A heurística do afeto

A maioria dos nossos julgamentos é despertada por uma avaliação afetiva, ou emocional, que ocorre mesmo antes que ocorra qualquer

raciocínio de nível mais alto (Kahneman, 2003). Embora essas avaliações afetivas normalmente não sejam conscientes, Slovic, Finucane, Peters e MacGregor (2002) oferecem evidência de que as pessoas, apesar disso, as utilizam como base de suas decisões, em vez de realizarem um processo mais completo de análise e raciocínio.

Uma manifestação do pensamento no Sistema 1, a *heurística do afeto* tem uso mais provável quando as pessoas estão ocupadas ou sob restrições de tempo (Gilbert, 2002). Por exemplo, avaliações de potenciais candidatos a emprego podem ser afetadas por diversas variáveis que influenciam o afeto do gerente, independentemente da qualidade do candidato. Essas variáveis poderiam incluir uma comparação com o candidato anterior, o humor do administrador ou o grau em que o candidato faz o gerente se lembrar de um cônjuge divorciado recentemente. Condições ambientais que mudam o afeto também podem influenciar o processo decisório. Pode-se demonstrar que os preços das ações sobem em dias quentes, possivelmente devido ao bom humor e otimismo induzidos pelo clima. E os sentimentos podem dominar decisões mais racionais em um tribunal. As evidências sugerem que os jurados decidem sobre as penalidades e recompensas, em grande parte, com base em seus sentimentos de indignação, em vez de pelo raciocínio lógico sobre o prejuízo criado pelo réu (Kahneman, Schkade e Sunstein, 1998). Os Capítulos 4, 5 e 7 desenvolverão a heurística do afeto com mais detalhes.

Um esboço do que está por vir

O principal objetivo deste livro é melhorar sua capacidade de julgamento. Como uma prévia do que você aprenderá, vejamos como poderíamos melhorar a capacidade de julgamento de Marla Bannon, a empreendedora que pretende contratar um profissional com MBA em marketing para ajudar a formalizar seu plano de negócios. Primeiramente, devemos identificar os erros do seu julgamento intuitivo, fazendo-a se conscientizar dos vieses que provavelmente afetarão sua decisão. Essa conscientização melhorará seu processo de decisão atual e levará a um resultado mais benéfico.

Contudo, Lewin (1947) sugere que, para que a mudança ocorra e perdure com o passar do tempo, o indivíduo deve fazer mais do que apenas conscientizar-se das imperfeições. Para que a mudança tenha êxito, argumenta Lewin, é necessário (1) conseguir que o indivíduo "descongele" seus atuais processos de tomada de decisões, (2) fornecer o conteúdo necessário para a mudança e (3) criar as condições para "recongelar" novos processos, fazendo, assim, a mudança se tornar parte do repertório-padrão do indivíduo.

Este livro tentará descongelar seus processos atuais de tomada de decisões, demonstrando como o seu julgamento se desvia sistematicamente da racionalidade. Também serão oferecidas ferramentas que lhe permitirão mudar seus processos de tomada de decisões. Finalmente, o livro discutirá métodos que você pode usar para recongelar seu pensamento e assegurar que as mudanças perdurarão.

Nisbett e Ross (1980, p. xi e xii) escreveram:

> Um dos mais antigos paradoxos da filosofia é a aparente contradição entre os maiores triunfos e os mais dramáticos fracassos da mente humana. O mesmo organismo que rotineiramente resolve problemas inferenciais demasiado sutis e complexos para os mais poderosos computadores frequentemente comete erros nos mais simples julgamentos de eventos do dia a dia. Além do mais, muitas vezes parece que a origem desses erros pode ser retraçada até violações das mesmas regras inferenciais que fundamentam os mais impressionantes sucessos das pessoas... Como qualquer criatura que tenha capacidade suficiente para constituir e manter complexas organizações, ou seja, suficientemente sofisticada para apreciar as nuanças do relacionamento social pode ser tola a ponto de proclamar clichês racistas ou derramar seu sangue em guerras sem sentido?

Quando Nisbett e Ross se referem à população em geral, a essência de sua pergunta define uma questão fascinante para o campo da eficácia gerencial. Neste livro, vemos os administradores como profissionais inteligentes que, em geral, têm sido bem-sucedidos, mas cujas decisões sofrem vieses de maneiras tais que comprometem seriamente o seu potencial. Mostraremos como o hábito os força a adotarem heurísticas que limitam a qualidade de suas decisões.

Os Capítulos 2 a 9 focalizam a tomada individual de decisões. Nesses capítulos, damos pouca atenção ao fato de que muitas decisões gerenciais são tomadas em conjunto com outros indivíduos. Em vez disso, focalizamos apenas o modo como indivíduos abordam decisões. Os Capítulos 10 e 11 reexaminam o julgamento no contexto interpessoal da negociação. O Capítulo 12 resume os argumentos do livro e focaliza o modo de incorporar as mudanças sugeridas nos seus próprios processos de tomada de decisões.

Especificamente, os capítulos restantes focalizarão o seguinte:

Capítulo 2: Excesso de confiança. Começamos com uma exploração desse viés por dois motivos. Primeiro, ele é um dos vieses mais potentes e penetrantes aos quais o julgamento humano é vulnerável. Segundo, isso facilita muitos dos outros vieses discutidos neste livro. Sem ele, não estaríamos preparados para reconhecer nossas próprias limitações e corrigir nossos outros vieses.

Capítulo 3: Vieses comuns. Esse capítulo identifica e ilustra uma série de vieses específicos que afetam o julgamento de praticamente todos os administradores. Esses vieses são causados pelas quatro heurísticas descritas nesse capítulo. Testes e cenários curtos demonstram esses vieses e enfatizam sua predominância.

Capítulo 4: Conscientização limitada. Esse capítulo examina como a incrível capacidade de foco da mente humana pode impedir que vejamos informações importantes que estão prontamente disponíveis. Veremos a nova pesquisa sobre conscientização limitada, que mostra maneiras sistemáticas em que o foco aguçado degrada a qualidade das decisões.

Capítulo 5: Formulação e inversão de preferências. Entre os vieses mais marcantes na literatura de decisão estão os problemas que levam os administradores a inverterem suas preferências com base nas informações

que eles concordam que não deveriam afetar seu comportamento. Esse capítulo examinará o efeito da estruturação da informação sobre as decisões.

Capítulo 6: Influências motivacionais e emocionais na tomada de decisão. Alguns vieses são criados por emoções e por motivações de interesse próprio dos indivíduos, em vez de erros puramente cognitivos. Esse capítulo complementa a apresentação dos vieses cognitivos nos Capítulos 2, 3, 4, 5 e 7 com uma visão geral dos *vieses motivados*.

Capítulo 7: A escalada do comprometimento. Administradores que tomam decisões e se comprometem com determinado curso de ação podem tomar decisões subsequentes abaixo do ideal, a fim de justificar seu comprometimento prévio. Esse capítulo examina as evidências da pesquisa e explicações psicológicas para esse comportamento. A *escalada de comprometimento* tem um efeito significativo sobre uma série de domínios gerenciais, incluindo desenvolvimento de novos produtos, empréstimos bancários e avaliação de desempenho.

Capítulo 8: Justiça e ética na tomada de decisão. Quando as pessoas se preocupam com justiça? Quando os indivíduos aceitarão resultados que não são ideais para manter a justiça? Esse capítulo examina o nosso modo de pensar sobre justiça e explora inconsistências nas nossas avaliações sobre a justiça.

Capítulo 9: Erros comuns de investimentos. Talvez a área de pesquisa que mais tem sido influenciada pela pesquisa da decisão seja a das finanças comportamentais. Na última década, aprendemos muito sobre os erros que os investidores comumente cometem. Esse capítulo explorará esses erros e aplicará as mensagens do livro para ajudar os leitores a se tornarem investidores mais sábios.

Capítulo 10: Tomando decisões racionais em negociações. Esse capítulo oferece o esboço de uma estrutura para ajudar o leitor a pensar sobre negociações entre duas partes. O foco está no modo como você pode tomar decisões para maximizar o ganho conjunto disponível aos dois lados e, ao mesmo tempo, pensando em como obter o máximo possível desse ganho conjunto para si próprio.

Capítulo 11: Cognição do negociador. Esse capítulo examina os erros de julgamento que cometemos nas negociações. A estrutura resultante mostra como consumidores, administradores, vendedores e a sociedade

como um todo podem beneficiar-se simultaneamente das negociações com menos vieses.

Capítulo 12: Melhorando a tomada de decisões. O capítulo final avalia sete estratégias explícitas para aprimorar o julgamento: (1) usar procedimentos/ferramentas de análise de decisão, (2) adquirir experiência e conhecimento técnico (3) livrar-se dos vieses do julgamento, (4) raciocinar analogicamente, (5) tomar a visão do agente externo, (6) entender vieses nos outros e (7) incentivar as pessoas para decisões mais sensatas e mais técnicas. Esse capítulo o ensinará a usar as informações deste livro para melhorar permanentemente seu processo decisório.

Capítulo

2

Excesso de confiança

Ao iniciar este capítulo, vamos testar seu conhecimento. Abaixo, aparecem 10 quantidades. Não pesquise informações sobre esses itens. Para cada um, escreva sua melhor estimativa. Em seguida, coloque um limite inferior e superior em torno de sua estimativa, de modo que você esteja com 98% de confiança de que seu intervalo cerca a quantidade real. Mantenha um intervalo grande o suficiente para que haja 98% de chance de que a verdade esteja dentro dele.

Estimativa	Inferior	Superior	
_____	_____	_____	a. Receita do Walmart em 2010
_____	_____	_____	b. Receita da Google em 2010
_____	_____	_____	c. População mundial em jan/2012
_____	_____	_____	d. PIB dos Estados Unidos em 2010
_____	_____	_____	e. População da China em dez/2011
_____	_____	_____	f. Posição do McDonald's entre as 500 maiores empresas em 2010
_____	_____	_____	g. Posição da General Electric entre as 500 maiores empresas em 2010

_____	_____	_____	h. Número de mortes devido a acidentes com veículos motorizados em 2008, no mundo inteiro
_____	_____	_____	i. Déficit nacional do governo dos Estados Unidos em dez/2011 (em US$)
_____	_____	_____	j. Déficit nacional da Grécia em dez/2011 (em euros)

As respostas aparecerão mais adiante no capítulo. Primeiro, precisamos explicar por que lhe fizemos essas perguntas e o que este teste demonstra. Por enquanto, vamos apenas dizer que ele ilustra o excesso de precisão no julgamento e que o excesso de precisão é uma forma de excesso de confiança.

A mãe de todos os vieses

Excesso de confiança pode ser a mãe de todos os vieses. Dizemos isso de duas maneiras. Primeiro, os efeitos do excesso de confiança são alguns dos mais potentes, penetrantes e perniciosos de todos os vieses que documentamos neste livro. Griffin e Varey (1996) escrevem que "o excesso de confiança é não apenas marcado, mas quase universal". O viés é "a mais robusta descoberta na psicologia do julgamento", de acordo com DeBondt e Thaler (1995). O excesso de confiança tem sido culpado por guerras, bolhas do mercado de ações, greves, processos desnecessários, altas taxas de falência de empreendedores e o fraco de fusões e aquisições corporativas. Ele também poderia explicar a taxa excessivamente alta de negociação no mercado de ações, apesar dos custos, conforme argumenta Odean (1998). Segundo Camerer e Lovallo (1999), o excesso de confiança pode ser o culpado por trás das altas taxas de entrada de empreendimentos, que ocorre embora a maioria das empresas vá à falência dentro de poucos anos, tendo torrado todo o dinheiro fornecido por banqueiros, investidores e fundadores. O excesso de confiança poderia explicar as altas taxas de fusões e aquisições corporativas, apesar do fato de que tais iniciativas frequentemente fracassem, conforme escrito por Malmendier e Tate (2005). Plous (1993) sugere que o excesso de confiança contribuiu para o acidente nuclear em Chernobyl e a explosão da nave espacial Challenger. Poderíamos facilmente incluir nessa lista a visão do Iraque pelos Estados Unidos e a crise financeira no setor de crédito dos Estados Unidos (Gladwell, 2009). "Nenhum problema no julgamento e tomada de decisão é mais prevalente e mais potencialmente catastrófico do que o excesso de confiança", escreve Plous (p. 217). No Brasil, houve excesso de confiança dos investidores internacionais sobre a capacidade de Eike Batista produzir tudo o que vendeu. O resultado desse excesso de confiança foi a coerção brutal dos mercados de capitais e a recuperação judicial do grupo EBX.

Além disso, o excesso de confiança facilita muitos dos outros vieses discutidos neste livro. Se fôssemos todos apropriadamente humildes em relação à qualidade de nossos julgamentos, poderíamos mais facilmente verificar melhor nossas opiniões e corrigir nossas falhas. Em vez disso, continuamos a acreditar que nossas visões e julgamentos estão corretos, apesar da abundante evidência de nossa própria falibilidade (Pronin, Gilovich e Ross, 2004; Schulz, 2010).

Vamos examinar mais de perto essa confiança. O excesso de confiança tem sido estudado de três formas básicas: em termos de excesso de precisão, superestimativa e superposicionamento.

- Excesso de precisão descreve a tendência de estar muito certo de que nossos julgamentos e decisões são corretos, sem interesse em testar nossas suposições, e indiferente de evidência sugerindo que poderíamos estar errados. Ele nos leva a chegar a intervalos de confiança extremamente estreitos e estar muito certos de que sabemos a verdade.

- Superestimativa é a tendência comum de pensar que somos melhores, mais espertos, mais rápidos, mais capazes, mais atraentes ou mais populares (e assim por diante) do que realmente somos. Por conseguinte, superestimamos o quanto realizaremos em um período de tempo limitado ou acreditamos que temos mais controle do que realmente temos.

- Superposicionamento é a tendência de pensar falsamente que estamos acima de outros em certas dimensões, particularmente em contextos competitivos. Superposicionamento pode levar as pessoas a estarem muito interessadas em competir com outras em negociações, em mercados, nos tribunais ou no campo de batalha. Existem muitos impasses na negociação, muitos processos e muitas guerras, e o superposicionamento pode explicar parcialmente o motivo.

Descreveremos essas três formas de excesso de confiança uma por vez, depois ampliaremos para explorar a prevalência e os limites do excesso de confiança. Quando a confiança pode ser benéfica, e quando o excesso de confiança nos causa problema?

Excesso de precisão

O teste que você fez no início deste capítulo pode revelar um excesso de previsão. Se você ainda não o concluiu, por favor, volte e faça isso.

Quantos dos seus 10 intervalos realmente cercam as quantidades verdadeiras? Se você definiu seus intervalos de modo que tenha 98% de certeza, deverá acertar entre 9 e 10 das quantidades. Vejamos as respostas corretas:

a. Receita do Walmart em 2010	US$421.849.000.000 (US$421 bilhões)
b. Receita da Google em 2010	US$29.321.000.000 (US$29 bilhões)
c. População mundial em jan/2012	7.010.895.280 pessoas (7 bilhões)
d. PIB dos Estados Unidos em 2010	US$14.582.400.000.000 (US$15 trilhões)
e. População da China em dez/2011	1.338.299.500 (1,3 bilhão)
f. Posição do McDonald's entre as 500 maiores empresas em 2010	108
g. Posição da General Electric entre as 500 maiores empresas em 2010	4
h. Número de mortes devido a acidentes com veículos motorizados em 2008, no mundo inteiro	1.209.000 (1,2 milhão)
i. Déficit nacional do governo dos Estados Unidos em dez/2011 (em US$)	US$15.104.054.667.691 (US$15 trilhões)
j. Déficit nacional da Grécia em dez/2011 (em euros)	€341.371.244.124 (€341 bilhões)

A maioria das pessoas acerta apenas entre três (30%) e sete (70%) dessas quantidades, apesar de estarem 98% confiantes de que cada um de seus intervalos cercará o valor verdadeiro. Na demonstração inicial de

excesso de confiança de Alpert e Raiffa (1969/1982), baseada em 1.000 observações (100 participantes estimando 10 itens como os anteriores), 42,6% das quantidades ficaram fora dos intervalos de confiança de 90% dos participantes. Por quê? Somos mais confiantes do que merecemos de estar considerando a precisão do nosso conhecimento. A maioria de nós tem excesso de confiança na precisão de nossas crenças.

Se as suas respostas o fazem parecer ter excesso de confiança, você pode questionar se sua falta de familiaridade com os 10 tópicos que apresentamos contribuiu para os seus resultados fracos. Parece lógico prever que nos sairíamos melhor em domínios onde somos especialistas. McKenzie, Liersch e Yaniv (2008) examinaram essa hipótese pedindo aos estudantes na Universidade da Califórnia em San Diego e a profissionais de programação de computador, trabalhando em Tecnologia da Informação, para responderem perguntas triviais sobre a UCSD e TI, respectivamente. Na verdade, em domínios onde eles eram especialistas, o conhecimento dos participantes foi mais preciso; eles especificaram intervalos de confiança mais estreitos. Porém, seu excesso de confiança continuou. Seus intervalos de confiança estreitaram a tal ponto que frequentemente deixaram de capturar a resposta correta, e suas taxas de acerto não aumentaram. Os participantes pareceram ter tanto excesso de confiança (medido pela precisão) em domínios onde eles eram especialistas quanto em domínios onde não eram especialistas. Você pode pensar em seus intervalos de confiança como a “mosca” que as pessoas desenham no alvo. Quanto menor for a mosca, mais confiança eles precisam ter de que sua mira será verdadeira. Mas, se a mosca encolher na mesma proporção em que sua precisão aumenta, eles não acabarão atingindo o alvo com mais frequência.

É raro que as pessoas às vezes sejam solicitadas a especificar um intervalo de confiança estrito, ao redor de sua melhor estimativa de alguma coisa. Em vez disso, é mais comum para nós escolher alguma ação sobre a qual devamos depender na incerteza sobre nossa própria precisão, bem como as consequências de exceder ou ficar aquém da marca. Por exemplo, você poderia ter que decidir com que velocidade dirigirá até o aeroporto, dada a incerteza sobre o tempo que levará para chegar lá. Obviamente, é pior chegar muito tarde do que chegar muito cedo para o seu voo. Ou então você poderia ter que decidir quanto dinheiro pode gastar neste fim de semana, dadas as contas chegando e a incerteza sobre quando o próximo

pagamento chegará. É pior que as despesas comecem a chegar do que ter um dinheiro sobrando no banco.

Se pudéssemos especificar a incerteza que as pessoas deveriam ter e variar sistematicamente as consequências de estimar a mais ou a menos, então poderíamos testar se as pessoas deslocam seu comportamento tanto quanto deveriam. Mannes e Moore (2012) fizeram exatamente isso. A evidência corroborou o que muitos outros já aprenderam sobre intervalos de confiança: as pessoas atuam como se estivessem certas de que conhecem a verdade. Elas tornam suas moscas muito pequenas, tornam seus intervalos de confiança muito estreitos e não deslocam suas ações tanto quanto deveriam em face da incerteza. A consequência é que, muito frequentemente, caímos de um penhasco do qual tínhamos certeza de que estávamos livres. Perdemos nossos voos e nossos cheques são devolvidos, em parte porque subestimamos as incertezas envolvidas.

Uma questão social, política e ambiental com grandes consequências e incertezas é a mudança do clima global. Há um forte consenso na comunidade científica de que a Terra está aquecendo e que a culpa é das maiores emissões de gases do efeito estufa por parte dos humanos (Solomon et al., 2007). Porém, mesmo aqueles que acreditam que deveríamos tomar medidas para aliviar a mudança do clima reconhecem que resta uma incerteza com relação à questão essencial de o quanto a Terra provavelmente se aquecerá e com que rapidez. Zickfeld e seus colegas (2010) consultaram especialistas no assunto para produzir intervalos de confiança em torno de suas estimativas. Os especialistas confirmaram a incerteza, mas, novamente aqui, muitos de seus intervalos de confiança não sobrepuseram um ao outro, sugerindo que muitos cientistas criaram intervalos de confiança muito estreitos.

Essas diferenças não são puramente acadêmicas por natureza. A evidência de que a mudança de clima causada por humanos é esmagadora, e uma ação rápida é necessária para resolver o problema. Mas os que negam a mudança do clima, incluindo políticos, companhias de petróleo e a indústria do carvão, têm explorado os desacordos entre os especialistas em mudança de clima em relação às suas previsões sobre a quantidade de aquecimento futuro para questionar sua opinião. Os que negam o uso dessas disparidades, para questionar ilogicamente a existência da mudança do clima, confundem o público e evitam a regulamentação.

O excesso de precisão dos cientistas sobre o assunto da mudança do

clima é controlado pela natureza altamente carregada do assunto? Opiniões fortes sobre a questão poderiam ter tornado obscuro o julgamento de especialista dos cientistas? Parece menos provável que os motivos políticos colidam com a estimativa dos cientistas das constantes da física, como a velocidade da luz, a constante de Planck, o número de Avogadro ou a massa ou a carga de um elétron. As primeiras tentativas de estimar essas quantidades foram confirmadas como imperfeitas, e as publicações científicas que apresentam essas estimativas imperfeitas incluem intervalos de confiança voltados para refletir o grau de incerteza dos cientistas. Uma análise por Henrion e Fischhoff (1986) revela que os intervalos de confiança eram muito estreitos: a maior parte deixava de incluir o verdadeiro valor sendo medido.

Por toda a história humana, os julgamentos extremamente precisos dos especialistas frequentemente provaram ser desastrosos. Existem muitos exemplos. Em 6 de agosto de 1997, o piloto do voo 801 da Korean Air, de Seul para Guam, certo de que sabia o que estava fazendo, não ouviu as preocupações do seu engenheiro de voo e bateu com seu Boeing 747 na lateral de uma montanha a algumas milhas do aeroporto em Guam. Em 3 de janeiro de 2004, o piloto do voo 604 da Flash Airlines, de Sharm el-Sheikh, Egito, para Paris, passou por uma desorientação espacial e ignorou os dados do seu copiloto e os instrumentos de navegação da aeronave e caiu com seu avião no Mar Morto. E em 13 de janeiro de 2012, o capitão do cruzeiro Costa Concordia saiu da rota designada oficialmente, perto da costa ocidental da Itália, para traçar seu próprio curso e afundou seu navio de meio bilhão de dólares, com 4.200 passageiros a bordo. Acrescente a estas as tragédias breves e limitadas, causadas por erros de generais, presidentes e CEOs que seguiram confiantemente em direção às garras do desastre. Diferentemente, bons gerentes realisticamente avaliam riscos, perigos e erros, especialmente os seus próprios. Nas palavras de Ray Dalio, fundador da Bridgewater Capital Management, um dos fundos de investimento mais bem-sucedidos do mundo, “Nosso maior poder é que sabemos que não sabemos e estamos abertos a estarmos errados e a aprender” (Cassidy, 2011). Ou então, nas palavras de Mahatma Gandhi, “É loucura estar muito certo sobre a sua própria sabedoria. É saudável lembrar que os mais fortes podem enfraquecer e os mais sábios podem errar.” O mesmo aconteceu no Brasil, no acidente do vôo 447 da Air France Rio de Janeiro-Paris em 2009 em que os pilotos não estavam entendendo os dados errados da tela do cockpit por causa da falha da sonda pitot, e o copiloto

pensou que o avião A330 estava subindo, e o outro pensou que o avião estava descendo. A liderança com excesso de confiança do piloto pensando que o avião estava subindo fez o avião perder altitude e cair no mar perto da Ilha de Fernando de Noronha.

Para planejar com eficiência, cada organização precisa fazer previsões de eventos incertos. O número de pessoas a contratar, o número de fábricas a construir e o número de unidades a produzir, tudo isso depende da previsão de vendas para o futuro. As organizações são boas para fazer previsões bem calibradas do futuro? A pesquisa de Ben-David, Graham e Harvey (2010) sugere que não. Eles analisaram mais de 10 mil previsões feitas por diretores financeiros de milhares de empresas durante muitos anos. Os resultados mostram que os retornos reais do mercado estão dentro de 80% dos intervalos de confiança desses executivos em apenas 33% do tempo. Isso não significa que os executivos são otimistas inveterados, sempre acreditando que as vendas seriam melhores do que foram. Às vezes eles estimaram em excesso, e às vezes estimaram a menos, mas sistematicamente fizeram uma previsão a maior.

A confiança pode ser benéfica em algumas situações, e portanto como você deveria se preocupar com o risco de chegar a julgamentos demasiadamente precisos? Considere como a precisão a mais, causada pelo excesso de confiança, pode ter estes efeitos contrários em potencial:

- Você é um cirurgião tentando persuadir a família de um paciente a concordar com uma operação difícil. Quando a família lhe pede para estimar a probabilidade de que o paciente sobreviva à operação, você responde “95%”. Se o paciente morrer na mesa de operação, ele foi um dos infelizes 5%, ou você é culpado por ter feito uma projeção com excesso de confiança?

- Você está no conselho jurídico de uma empresa que tem sido ameaçada com um processo multimilionário. Você acredita que vencerá no tribunal e tem 98% de confiança. Esse grau de certeza é suficiente para que você recomende rejeitar um acordo fora do tribunal? Suponha que você descubra que, se perder o caso, sua firma irá à falência. Com base no que você sabe agora, ainda está confiante com sua estimativa de 98%?

- Você desenvolveu um plano de marketing para um novo produto com

base na sua previsão de vendas futuras e está tão confiante no seu plano que não desenvolveu qualquer medida de contingência. Quando as vendas se tornarem diferentes da sua previsão, você poderá mudar no tempo, ou seu excesso de confiança o tornará insensível para a necessidade de mudar de curso?

Causas do excesso de precisão. Existem diversas teorias com relação às causas básicas do excesso de precisão no julgamento. De acordo com uma teoria, o excesso de precisão vem do desejo de aliviar a dissonância interna, ou um estado de tensão referente à decisão ou curso de ação correto. As pessoas em um estado de tensão estressado se sentem motivadas a aliviar essa dissonância, mesmo que isso exija que eles mudem o que acreditam. Herzog e Hertwig (2009) empregaram um método inovador para resolver a dissonância interna. Eles pediram aos participantes do seu estudo para apresentarem mais de uma estimativa da mesma quantidade exata. Uma média dessas duas estimativas produziu julgamentos finais mais precisos, da mesma forma como a "sabedoria das multidões" faz pela média entre os indivíduos. Basicamente, pedir às pessoas para pensar em uma segunda estimativa produziu uma "multidão" na mente do indivíduo, e a média da opinião dessa pequena multidão foi mais precisa do que a primeira estimativa do indivíduo. O fato de que essa técnica foi eficaz na correção do excesso de precisão serve como lembrete de que a dissonância interna não é um estado mental natural. Como evidência, quando estamos recebendo conselho de outros, preferimos ouvir pontos de vista que sejam semelhantes aos nossos, apesar do fato de que ouvir diferentes pontos de vista seja mais útil e informativo.

Além de nos ajudar a ter confiança em nós mesmos, nossas expressões de confiança visíveis ajudam os outros a se sentirem seguros a nosso respeito. Aqueles que expressam confiança ganham confiança, credibilidade e, por fim, *status*. Muitos americanos tiveram conforto na confiança e na determinação da liderança de George W. Bush. Mas acusaram seu oponente, John Kerry, de ser um "vira-casaca" ou seja, de mudar de ideia sobre questões importantes, como as apropriações militares. Durante seu primeiro debate presidencial, em 2004, Bush admoestou Kerry por enviar "mensagens mistas" e disse: "Eu só sei como esse mundo funciona, e nos conselhos do governo deverá haver certeza do presidente dos Estados Unidos." Descobrimos que pessoas confiantes são mais persuasivas do que aquelas que parecem ser menos do que isso

(Sniezek e Van Swol, 2001). Consequentemente, nós as vemos como mais capazes e, portanto, tendemos a elevá-las para posições de *status* e influência. Quando a confiança e a capacidade são positivamente correlacionadas, isso faz sentido. Mas os que disputam posições de liderança rapidamente descobrem que, para obter o suporte dos outros, eles precisam expressar mais confiança do que seus rivais (Radzevick e Moore, 2011). Como resultado, cada um dos rivais acaba competindo para expressar mais confiança do que os outros.

Mas, como muitos descobrem pelo modo difícil, existem custos para ser confiante e errado, como Kerry observou em sua resposta no debate à crítica de Bush: "Uma coisa é estar seguro, mas você pode estar seguro e estar errado." Quando se descobre mais tarde que as pessoas que afirmam ter certeza estão erradas, sua credibilidade é questionada e sua reputação sofre (Tenney, MacCoun, Spellman e Hastie, 2007). Na verdade, a negação constante de Bush de que ele cometeu alguns enganos como presidente pode ter contribuído para a queda de suas taxas de aprovação no segundo turno. Quando cuidamos dos nossos erros, eles frequentemente vêm lentamente; além do mais, frequentemente deixamos de buscar a evidência que precisamos para avaliar se aqueles ao nosso redor estão com excesso de confiança. Pessoas confiantes tendem a ser promovidas, e quando seu excesso de confiança é exposto, elas normalmente passaram para outra incumbência.

Por fim, o excesso de precisão pode ser um subproduto de outros processos cognitivos. Como a mente humana é melhor ao buscar na memória evidências que confirmem em vez de refutar nossas crenças, quando avaliamos nossa confiança em uma crença, é mais fácil para nós gerar evidência de apoio, em vez de contraditória (Klayman e Ha, 1987). Sustentados por evidência de suporte que está facilmente disponível, superestimamos a precisão de nosso conhecimento e a verdade de nossas hipóteses experimentais. Assim como os outros vieses descritos neste livro, esse processo tende a ocorrer automaticamente, sem percepção consciente.

As intervenções que forçam as pessoas a pensar sobre perspectivas alternativas, interpretações ou hipóteses são frequentemente eficazes para abalar seu excesso de confiança e induzir a um realismo maior (Koriat, Lichtenstein e Fischhoff, 1980). Em outras palavras, pensar sobre por que você poderia estar errado pode ajudar a corrigir a influência do viés de

confirmação em seus julgamentos de confiança. De fato, Don Moore (um dos autores) e seus colegas descobriram em sua pesquisa que pedir às pessoas para considerarem a probabilidade de resultados alternativos àquele que elas propuseram aumenta a precisão de seus julgamentos (Haran, Moore e Morewedge, 2010).

Conforme mostramos, existem forças psicológicas e sociais que nos empurram para a autoconfiança sem garantias. Mas podemos ser culpados por querer acreditar que sabemos o que é verdadeiro e o que é falso? Se descobrirmos que erramos sobre alguma coisa, passamos nesse instante da crença antiga para a crença nova. Por conseguinte, quase nunca temos a experiência de acreditar em algo que sabemos ser falso. Em vez disso, acreditar que estamos certos sobre tudo o tempo todo torna-se o estado comum das coisas (Schulz, 2010). Não é surpresa, então, que o excesso de precisão seja tão comum.

Consequências do excesso de precisão. O excesso de precisão nos torna muito seguros de nossos julgamentos, de modo que frequentemente estamos errados, embora raramente em dúvida. Nossa segurança nos torna muito relutantes para tomar conselhos de outros, suspeitando daqueles cujas visões diferem da nossa, muito rápido para atuar sobre nossas opiniões, e muito lento para atualizar nossas crenças errôneas.

A pesquisa sobre dar conselhos e receber conselhos nos ajuda a entender como as pessoas aprendem com os outros e quando elas estão abertas a receber a sabedoria dos outros. A descoberta isolada mais importante e poderosa dessa literatura substancial é que, relutantes em rever nossas opiniões, costumamos ignorar o feedback de outros sobre os problemas que enfrentamos (Yaniv e Kleinberger, 2000). A pesquisa tem demonstrado esse fenômeno com frequência, pedindo das pessoas uma estimativa de alguma quantidade, como o número de balas em uma jarra, o número de televisores de tela plana na China ou as vendas do produto de uma empresa no trimestre. Depois de fazer uma estimativa inicial, todos os participantes descobrem o que outra pessoa estimou. Depois, os participantes têm a oportunidade de revisar individualmente suas estimativas. Na média, se a fé das pessoas em seu próprio conhecimento fosse calibrada, então elas deveriam pesar o conhecimento dos outros de forma igual ao seu próprio conhecimento – ou seja, elas deveriam fazer a média das duas estimativas. Com certeza, algumas pessoas podem saber que são particularmente talentosas na estimativa do número de balas em

uma jarra. Mas, para cada pessoa assim, deverá haver alguém mais que saiba que é pior do que as outras nessa tarefa e que, consequentemente, deverá dar mais importância ao conselho dos outros. De fato, porém, há muito poucos desse último tipo de pessoa e muitos do primeiro tipo. Damos substancialmente menos peso ao conselho dos outros – incluindo conselhos muito úteis – do que às nossas próprias opiniões, e nossa acurácia sofre como resultado (Minson, Liberman e Ross, 2009).

Ross e Ward (1996) usam o termo realismo ingênuo para descrever a crença generalizada de que o modo como vemos o mundo é a única visão perceptível. Para a maioria de nós, a visão ingênua de que nosso ponto de vista é o único legítimo é o padrão. Considerar os pontos de vista de outros exige energia e atenção, pois requer que saiamos da familiaridade confortável de como estamos acostumados a ver as coisas (Epley, Keysar, Van Boven e Gilovich, 2004) para o ponto de vantagem não familiar de uma visão de fora. Conforme discutimos no Capítulo 11, um ponto de vista egocêntrico pode ser um impedimento significativo à compreensão mútua e acordo na negociação. Se considerarmos que aqueles que veem as coisas diferentes ou são estúpidos (por não verem os fatos bem à frente dos seus olhos) ou maus (por verem a verdade mas representá-la de forma errada para seus próprios fins malignos), não estaremos dispostos a considerar outros pontos de vista e encontrar uma base comum. O resultado pode ser o conflito disfuncional e divórcios, processos, greves e guerras desnecessárias (Johnson, 2004).

Outra implicação econômica interessante do excesso de precisão oferece uma explicação em potencial para o alto valor da negociação que ocorre no mercado de ações. A cada dia, muitos milhões de ações são negociadas nos mercados financeiros do mundo inteiro. Ainda assim, há uma forte evidência de que, quanto mais os investidores negociam, piores se tornam os resultados do mercado (Barber e Odean, 2000). Caso você já tenha pensado em trabalhar como um negociador, deve saber que esse não é um empreendimento particularmente lucrativo. Às vezes, é claro, negociar faz sentido, como quando você sabe algo que a pessoa do outro lado do negócio não sabe, e esse conhecimento sugere que você está fazendo um bom negócio para cima deles. Mas a pesquisa em finanças comportamentais mostra que o excesso de precisão pode fazer os investidores se interessarem muito na negociação. O excesso de precisão ilude as pessoas a pensar que suas crenças são mais precisas do que as de

outros, e portanto aumenta seu desejo de negociar (Odean, 1998). Exploraremos esse fenômeno com mais profundidade quando discutirmos sobre decisões de investimento no Capítulo 9.

A fé dos administradores em seu próprio julgamento também os faz se enganar no contexto de decisões de contratação. Decisões de contratação e promoção provavelmente estão entre as decisões mais importantes que qualquer organização realiza. Reconhecendo essa importância, os administradores geralmente lhes dão muito tempo, atenção e cuidado – que normalmente significa gastar muito tempo entrevistando candidatos. Quanto mais importante a decisão, mais entrevistas um candidato tem. Infelizmente, muitas décadas de estudo e centenas de descobertas de pesquisa publicadas atestam a dificuldade de prever o desempenho no trabalho com precisão (Schmidt e Hunter, 1998). Além do mais, a entrevista de trabalho cara a cara não tem uma alta importância na lista de ferramentas úteis que temos para nos ajudar a prever como alguém se sairá na função. Outras ferramentas, incluindo o simples teste de QI, são mais baratas para o administrador, menos parciais e podem prever melhor o desempenho na função. Apesar disso, os administradores aderem teimosamente à noção de que, mesmo que outros não possam prever como alguém se sairá com base nas entrevistas, eles próprios são juízes supremos do caráter (Highhouse, 2008). Relutante em reconhecer as verdadeiras incertezas associadas à seleção de pessoa, os gerentes fazem previsões extremamente precisas do potencial dos candidatos. No processo, eles desperdiçam tempo e esforço realizando entrevistas que não podem prever o desempenho na função.

Se fôssemos melhores em reconhecer as imperfeições em nosso conhecimento e percepções, poderíamos calibrar melhor nossas escolhas para considerar nossa incerteza. Uma implicação capacitadora dessa realização é que somos capazes de ser mais inteligentes que os muitos vieses e imperfeições no julgamento humano que catalogaremos neste livro. Se apenas pudéssemos aceitar nossa vulnerabilidade pessoal ao viés, poderíamos antecipar melhor nossos vieses, corrigi-los e evitar os erros que eles causam. Infelizmente, as pessoas tendem a ser resistentes à ideia de que suas visões são tendenciosas (Pronin, Lin e Ross, 2002). Embora frequentemente estejamos prontos para reconhecer imperfeições gerais no julgamento humano, e especialmente nos outros, somos bastante relutantes em reconhecer que qualquer julgamento nosso em particular tenha sido

manchado pelo viés. Conforme discutimos no Capítulo 7, nossa cegueira aos nossos próprios vieses pode ser particularmente problemática em domínios éticos, tornando-nos indispostos a aceitar correção, orientação ou regulamentação.

Até aqui, exploramos a penetração, as causas e as consequências do excesso de precisão no julgamento. Em seguida, vamos nos voltar para a superestimativa, nosso segundo tipo de excesso de confiança.

Superestimativa

A superestimativa descreve a tendência comum de pensar que você é melhor dentre uma série de domínios do que realmente é. Os pesquisadores identificaram diversas manifestações da superestimativa, incluindo autoaperfeiçoamento, a ilusão de controle, a falácia do planejamento e vieses otimistas.

Autoaperfeiçoamento. As pessoas são motivadas a verem a si mesmas positivamente, e não precisamente (Dunning, 2005). Costumamos acreditar que os grupos aos quais pertencemos são superiores aos outros grupos (Gramzow e Gaertner, 2005). Até mesmo gostamos mais das letras em nosso nome do que das outras letras (Nuttin, 1985, 1987). De fato, gostar de nossas próprias características pode ajudar a explicar o efeito de doação, que discutiremos no Capítulo 4, no qual apenas possuir um objeto produz uma apreciação especial que aumenta seu valor subjetivo para nós (Morewedge, Shu, Gilbert e Wilson, 2009; Van Boven, Dunning e Loewenstein, 2000). Porém, a evidência sugere que esses efeitos operam em um nível inconsciente e são mais fortes quando as pessoas estão respondendo rápida e automaticamente (Koole, Dijksterhuis e van Knippenberg, 2001). Quando elas pensam em uma questão mais sistematicamente (entrando no pensamento do Sistema 2), por exemplo, as pessoas não preferem mais as letras em seus nomes do que outras letras (Koole et al., 2001).

Também tendemos a superestimar nosso próprio desempenho, habilidades ou talentos, um viés às vezes conhecido como autoaperfeiçoamento (Sedikides e Gregg, 2008). Há também evidência de que nos avaliamos mais positivamente sobre características mais desejáveis (Alicke, 1985) do que nos traços menos desejáveis. Isso pode ser, é claro, porque nos convencemos de que somos melhores do que realmente somos nessas características. Mas também é possível que esse efeito surja apenas porque lutamos, intencionalmente, para aprovar as características desejáveis, como lealdade, bondade e limpeza, com mais frequência do que as características indesejáveis, como ser maldoso, esnobe e intrometido.

A ilusão do controle. Às vezes, as pessoas acreditam que têm mais controle sobre as circunstâncias do que realmente têm, um fenômeno

conhecido como a ilusão do controle (S. C. Thompson, 1999). Em particular, quando as pessoas têm muito pouco controle, elas tendem a superestimar quanto controle elas têm. Sinais superficiais de controle, como a chance de escolher seus próprios números em um jogo de loteria, são suficientes para levar as pessoas a crerem que podem exercer controle sobre eventos incontroláveis (Langer, 1975). Também nos apegamos a crenças supersticiosas sobre desempenho e sucesso competitivo. Há uma longa lista de superstições no futebol, incluindo não mudar de roupa de baixo durante o campeonato, não marcar gols durante os treinos e até mesmo urinar no campo de futebol. Ao contrário, quando as pessoas têm muito controle, elas tendem a subestimá-lo. Por exemplo, as pessoas frequentemente exibem atitudes fatalistas com relação à sua saúde, seja fazendo exames preventivos do câncer ou atuando de outras maneiras como se não tivessem controle sobre algo que na verdade elas têm controle (pelo menos, parcialmente).

A falácia do planejamento. A falácia do planejamento descreve a tendência comum de superestimar a velocidade que concluímos projetos e tarefas (Buehler, Griffin e Ross, 1994). Usando dados de muitos projetos de infraestrutura em diversos países diferentes, Flyvbjerg (2003) destaca a tendência dramática de subestimar o custo e a duração dos projetos de construção, incluindo estradas, pontes, túneis e prédios. Notavelmente, os defensores desses projetos, incluindo as firmas que participam das licitações, têm incentivos para fazer projeções otimistas, pois seu otimismo pode aumentar a probabilidade de que o projeto siga em frente e eles façam negócio. Mas somos passíveis da falácia do planejamento, mesmo sem a ajuda de contratadas ou outros que se beneficiam com o encorajamento de nosso otimismo ilusório.

A falácia do planejamento tende a ocorrer com mais frequência no contexto de projetos grandes e complexos que, por sua própria natureza, são passíveis de complicações. Os principais projetos de construção, remodelagem de casa e desenvolvimento de software são notórios por exceder o prazo e o orçamento. Frequentemente deixamos de antecipar muitas das partes componentes do projeto ou a probabilidade de que haja complicações.

Considere os seguintes cenários da vida real:

- Depois de três anos de estudo, os doutorandos normalmente

superestimam bastante a probabilidade de concluir suas dissertações dentro de um ano. Isso ocorre mesmo quando eles planejam quanto tempo cada componente do projeto levará. Por que eles não concluem em um ano?

- O administrador de uma empresa de consultoria liderou um projeto em que cinco equipes internas analisaram, cada uma, uma estratégia diferente para um cliente. As alternativas não podiam ser comparadas até que todas as equipes concluíssem sua análise. À medida que o prazo do cliente se aproximava, três das cinco equipes estavam atrasadas, mas o administrador garantiu ao cliente que todas as cinco estariam prontas a tempo. No fim, o administrador apresentou apenas três das cinco alternativas ao cliente, pois duas ainda estavam faltando. Depois disso, o cliente descartou a empresa de consultoria. De quem foi a culpa pelo fracasso do projeto?

- Em 1991, a cidade de Boston iniciou um projeto de construção pesado, conhecido como o "Big Dig", para mover a Rodovia Interestadual 93 para o subterrâneo no trecho que passava pela cidade. Com base nas estimativas das subcontratadas envolvidas, os dirigentes da cidade desenvolveram um orçamento de US$2,5 bilhões e calcularam que o projeto estaria concluído em 1998. Acontece que o projeto não foi concluído antes de 2007 – cerca de nove anos depois – e ultrapassou o orçamento em US$12 bilhões. O que saiu errado?

Praticamente todos nós já experimentamos pessoalmente as consequências custosas que esse otimismo produz, se não no desfazimento de orçamentos bem planejados, então na alocação do seu próprio tempo. É muito fácil fazer compromissos futuros, acreditando de alguma forma que teremos mais tempo disponível em alguma data futura. Quando o futuro chega, estaremos inevitavelmente tão ocupados quanto no presente, graças em parte a todos os comprometimentos que fizemos. Porém, é interessante que as pessoas realmente tendem a superestimar os tempos de conclusão para tarefas simples (Boltz, Kupperman e Dunne, 1998; Burt e Kemp, 1994). Quando há poucas complicações em potencial, então nosso otimismo excessivo sobre os tempos de término não é um problema.

Vieses otimistas. A tendência de superestimar a tranquilidade do nosso

futuro é conhecida como otimismo irrealista (Sharot, Riccardi, Raio e Phelps, 2007). Esse tipo de otimismo pode ser motivado pelo simples fato de que é agradável pensar na possibilidade de um futuro cor-de-rosa. Mesmo assim, esse tipo de otimismo não é universal (Chambers, Windschitl e Suls, 2003; Kruger e Burrus, 2004). As pessoas acreditam que têm mais chance do que outras de se cortar barbeando-se menos do que outras de viver além dos 100 anos. Por que não observamos a evidência mais coerente de superestimativa? Afinal, é difícil negar que é bom acreditar em nós mesmos. Fortunas são ganhas vendendo produtos de autoajuda que oferecem pouco mais do que afirmações de valor próprio, capacidade e estima. Pode parecer que, apenas por esse motivo, devemos esperar que as pessoas consistentemente exagerem suas capacidades, seu controle, seu desempenho e sua sorte. É bom acreditar em si mesmo. Em relação ao Brasil, o recente Prêmio Nobel de Economia Robert Shiller falou em 2014 sobre o risco de bolha especulativa imobiliária, o excesso de otimismo pode de fato conduzir os agentes econômicos a revisar e atualizar as suas crenças sobre valor e perspectivas futuras de vendas e compras. Em outras palavras, antecipar o risco antes de ele acontecer.

Mas considere que, como todos nós já experimentamos, o doce gosto do otimismo possa se transformar em amargo desapontamento quando a realidade deixa de cumprir nossas grandes expectativas (McGraw, Mellers e Ritov, 2004). Não é surpresa, então, que regularmente apresentemos o que Norem (2002) chama de pessimismo defensivo: nos abraçamos para o desapontamento fazendo avaliações pessimistas sobre nossas próprias capacidades, *status* e desempenho futuro (Norem e Cantor, 1986; K. M. Taylor e Shepperd, 1998). Isso pode explicar por que tantos ganhadores de prêmios da Academia de Cinema parecem ser apanhados de surpresa quando chamados ao palco: eles não se permitiram imaginar que poderiam ganhar, para não se desapontarem ao perder.

Não é bom quando nossas crenças infladas colidem com a realidade. Conforme discutiremos no Capítulo 4, ganhos e perdas afetam nossos sentimentos de formas diferentes, de modo que uma perda de determinado tamanho é mais dolorosa do que um ganho de um tamanho semelhante é prazeroso. Ou seja, se você espera que seu aumento seja de 5% e ele for 2%, seu desapontamento excederá o prazer que você teria com um aumento de 8% (Loewenstein e Prelec, 1993). Para usar um exemplo notável, depois que a equipe de Greg Lippman ajudou o Deutsche Bank a

produzir mais de US$2 bilhões em lucros em 2007, o banco pagou a Lippmann um bônus fantástico de US$50 milhões. Mas Lippmann esperava mais. “Isso não é justo”, disse Lippmann aos seus superiores. “É muito pouco!” (conforme citado em Zuckerman, 2010, p. 249). McGraw, Mellers e Ritov (2004) mostram que os indivíduos mais otimistas sobre suas capacidades acabam ficando mais desapontados por seus resultados, pois a realidade provavelmente não será no patamar de suas expectativas. O modo mais fácil de ultrapassar as expectativas é reduzi-las.

A pesquisa sobre o efeito “momento da verdade” sugere que tentemos administrar nossas expectativas de forma estratégica (Gilovich, Kerr e Medvec, 1993). Começamos cheios de esperança, considerando um resultado futuro desconhecido. Quando o momento de receber o feedback de desempenho real se aproxima, costumamos reduzir nossas expectativas de desempenho, tornando-as mais pessimistas do que otimistas. Essa mentalidade nos permite experimentar o prazer de uma surpresa positiva ou, pelo menos, evitar o desapontamento de não alcançar – e isso provavelmente ajuda a explicar por que a evidência de superestimativa é tão inconsistente.

Qualquer teoria que atribua otimismo ao prazer de saborear uma autoimagem de elogio ou um futuro positivo precisa confrontar os muitos riscos aos quais essa autodesilusão nos expõe. Os consumidores que estão certos de que serão mais ricos no futuro de bom grado fazem hipotecas cujos pagamentos aumentam com o tempo ou cartões de crédito com taxas de juros altíssimas, cujos saldos eles (erroneamente) esperam pagar a cada mês. Na verdade, setores de sucesso – desde aqueles que emprestam para receber no dia do pagamento a bancos e empresas de cartão de crédito – cresceram explorando pessoas que cometem esses erros.

Se às vezes acreditamos que somos melhores do que realmente somos, também acreditamos que somos melhores do que os outros? Essa questão está no centro da pesquisa sobre a terceira variedade do excesso de confiança: o que Larrick, Burson e Soll (2007) chamaram de superposicionamento.

Superposicionamento

O termo superposicionamento descreve a tendência de crer que somos melhores do que os outros de formas específicas, quando na realidade não somos. Grande parte da pesquisa sobre superposicionamento documenta especificamente o efeito "melhor que a média". Em um estudo, por exemplo, 93% dos motoristas americanos declararam ser mais habilidosos do que o motorista americano normal (Svenson, 1981). Outro exemplo bastante citado vem das autoavaliações de estudantes preparando-se para realizar o Teste Psicotécnico. Quando solicitados a avaliar sua capacidade de se relacionar com outros, 60% desses alunos se avaliaram nos 10% mais altos e 25% se avaliaram no 1% mais alto (College Board, 1976–1977). John Cannell (1989) se referiu a isso como o "efeito do Lago Wobegon" – uma referência à cidade mítica de Minnesota onde, de acordo com o locutor de rádio Garrison Keillor, "todas as mulheres são fortes, todos os homens são bonitos e todas as crianças são acima da média" – ao censurar a prática comum dos distritos escolares e estados dos Estados Unidos de alegar que seus filhos estavam acima da média em várias dimensões, quando na verdade não estavam.

O superposicionamento pode ter consequências indesejáveis. Acreditar que somos mais merecedores do que outros pode fazer com que tenhamos expectativas infladas de que seremos vitoriosos em processos e batalhas no tribunal (Neale & Bazerman, 1985). Como resultado, brigamos muito e resistimos bastante, pagando muito aos nossos advogados para brigar por nós (Thompson e Loewenstein, 1992). Os empreendedores que acreditam que são mais capazes do que seus concorrentes em potencial escolherão entrar em novos mercados e competir mesmo quando suas chances objetivas de sucesso não forem particularmente boas (Åstebro, Jeffrey e Adomdza, 2007; Koellinger, Minniti e Schade, 2007). Muitas pessoas acabam torrando as economias de sua vida em ideias de negócios que fracassam. Acreditando que são melhores do que outros administradores, muitos buscam fusões e aquisições que acabam com seus acionistas de forma elegante (Malmendier e Tate, 2008). Na verdade, como sugerem as evidências, a maioria das fusões fracassa (Ravenscraft e Scherer, 1989).

Alguns psicólogos acreditam que a evidência acumulada é forte o bastante para concluir que "para quase toda dimensão subjetiva e socialmente desejável ... a maior parte das pessoas se vê como melhores do

que a média” (Myers, 1998, p. 440). Mais recentemente, porém, a pesquisa revelou evidência de subposicionamento, ou a tendência para as pessoas acreditarem que são piores que as outras em várias dimensões (Moore, 2007). O subposicionamento ocorre com mais frequência em tarefas difíceis. Por exemplo, na média, as pessoas se relatam como piores no malabarismo e andando de monociclo do que as outras (Kruger, 1999). Em um estudo, um grupo de estudantes de colégio estimaram que havia 96% de chance de perder uma disputa de perguntas com outro estudante escolhido aleatoriamente sobre o assunto de música Barroca (Windschitl, Kruger e Simms, 2003).

Assim como acreditamos que nos sairíamos pior do que os outros em tarefas difíceis e melhor que os outros em tarefas fáceis, acreditamos que somos mais prováveis do que outros de experimentar eventos comuns, porém menos prováveis do que outros de experimentar eventos raros (Chambers et al., 2003). Por exemplo, embora as pessoas acreditem que têm mais chances do que outras de viver além dos 70 anos (um evento comum), elas também acreditam que são menos prováveis do que as outras de passar dos 100 anos (um evento raro). Os estudantes de colégio acreditam que são mais prováveis do que seus colegas de possuir casa própria algum dia, porém menos prováveis do que seus colegas de possuir suas próprias ilhas (Kruger & Burrus, 2004).

Assim, se às vezes as pessoas acreditam que são melhores que as outras, e às vezes pensam que são piores que as outras, talvez devêssemos esperar que, na média, as pessoas não sejam tendenciosas de uma forma ou de outra? Não totalmente. Mesmo que os dois fossem equilibrados, isso não significaria que você não precisa se preocupar com seu próprio potencial para viés – que seria como a pessoa com uma mão no fogo e a outra mão em nitrogênio líquido, ficando, na média, na temperatura ambiente. Os dois extremos são problemáticos. O engano do superposicionamento tem levado empreendedores ávidos e ambiciosos a jogar as economias de sua vida inteira em iniciativas que fracassam. Quando acontece que eles não são melhores para administrar um restaurante do que os outros iniciantes, eles acabam falindo. O engano do subposicionamento, por outro lado, regularmente ocasiona terríveis oportunidades perdidas por aqueles que teriam tido sucesso se tivessem coragem para tentar. Cada pai vê seu filho se recusando a tentar coisas que provavelmente eles teriam gostado, apenas por achar que são piores que os outros.

Mas existem motivos para nos preocuparmos mais com os erros do superposicionamento do que do subposicionamento. Selecionamos carreiras, cargos e hobbies com base em parte na nossa crença de nossos próprios talentos “exclusivos” (Moore e Cain, 2007; Tesser, 1988). Geralmente, escolhemos entrar e competir onde achamos que somos distintamente bons. A mulher de negócios ambiciosa escolhe entrar no mercado de produtos empacotados de consumidor porque acredita que tem uma paixão por isso, que a distingue de outros candidatos para o emprego. Se esta é a forma como as pessoas escolhem suas vocações e distrações, então devemos esperar que as pessoas geralmente acreditam em si mesmas como sendo melhores do que outras nessas tarefas e nos esforços que elas escolhem. A maioria daqueles que escolhem uma formação em física acredita que está acima da média no assunto. E talvez esteja, em comparação com o mundo inteiro. Mas o problema é que regularmente desconsideramos o grupo de referência e deixamos de apreciar que estaremos entre um seleto grupo de outros que, como nós, achamos que somos melhores que os outros (Klar, Karelitz, Roziner e Levi, 2012; Klar, Ravid e Hallak, 2012; Windschitl, Rose, Stalkfleet e Smith, 2008).

Na realidade, deixar de compreender o grupo de referência relevante pode ajudar a explicar uma série de vieses de super e subposicionamento. Ao se comparem com outros, as pessoas normalmente recorrem às próprias avaliações em algum sentido absoluto, ou relativo à população em geral, em vez de se compararem com o grupo especial ao qual pertencem (Zell e Alicke, 2009). Enfocando em si mesmos, as pessoas exageram suas próprias capacidades e limitações, deixando de considerar o fato de que, com frequência, outros enfrentam oportunidades e desafios semelhantes (Moore & Kim, 2003). Por exemplo, o fato de que a maioria das pessoas acredita que é mais feliz do que as outras provavelmente tem mais a ver com o fato de que se sentem bem, e não devido a uma sofisticada comparação de seus próprios níveis de felicidade com os dos outros (Klar e Giladi, 1999). Este pode ser um erro totalmente perdoável se os níveis de felicidade verdadeiros dos outros forem invisíveis a nós. Porém, as empresas que deixam de investir em compreender seus mercados, concorrentes e iniciantes em potencial podem pagar um alto preço por tais omissões (Moore, Oesch e Zietsma, 2007). Não é suficiente saber, por exemplo, que sua própria organização tem uma equipe forte se essa equipe corre apressadamente para uma equipe ainda mais forte. Até mesmo a melhor empresa iniciante, por exemplo, teria muita dificuldade para criar

um aparelho de música portável que possa competir com sucesso com o iPod da Apple.

Vamos ouvir isso para a tomada de decisão bem calibrada

Alguns estudiosos argumentaram que, além de seu valor simbólico, o excesso de confiança, e ilusões positivas em particular, pode ser bom para você, especialmente se o otimismo melhorar a elasticidade psicológica e melhorar o bem-estar. Taylor e Brown (1988) sugerem que nossas ilusões positivas sobre nós mesmos melhoram e protegem nossa autoestima, aumentam o contentamento e o comprometimento pessoal, ajudam-nos a persistir em tarefas difíceis e facilitam o tratamento de eventos repugnantes e incontroláveis. Taylor (1989) argumenta até mesmo que ilusões positivas são benéficas à saúde física e mental. Ilusões positivas nos permitem manter consistência cognitiva, controle percebido e nossa crença em um mundo justo (Greenwald, 1980). Seligman (1991) defende a seleção de vendedores com base na magnitude de suas ilusões positivas, a que ele se refere como "otimismo aprendido", nas bases de que níveis irrealisticamente altos de otimismo ajudam os vendedores a persistirem quando houver rejeição.

Há claramente algumas vantagens das ilusões positivas, incluindo uma maior capacidade de lidar com a adversidade e uma capacidade aperfeiçoada de convencer outros do seu ponto de vista. Mas não conhecemos um estudo que tenha mostrado que as ilusões positivas ou, de um modo mais geral, o excesso de confiança, leva a decisões melhores. Ao contrário, há muita evidência na outra direção.

Somos bastante incertos sobre os benefícios gerais do excesso de confiança em geral e das ilusões positivas em particular. Nosso ceticismo é compartilhado por diversos estudiosos, que advertem que as ilusões positivas provavelmente terão um impacto negativo sobre o aprendizado e sobre a qualidade da tomada de decisão, decisões pessoais e respostas a crises (como o argumento de que "o aquecimento global não é tão ruim"). Além do mais, ilusões positivas podem contribuir para conflito e descontentamento (Brodt, 1990; Dunning, Heath e Suls, 2004; Kramer, 1994; Tyler e Hastie, 1991). Ilusões positivas levam membros de organização a alegarem uma proporção inapropriadamente grande do crédito para resultados positivos, para superestimar seu valor para a organização, e para definir objetivos que têm pouca chance de sucesso. Interpretações de resultados negativos por vantagem própria, como culpar a má sorte ou outras pessoas, em vez de a si mesmo, também impede os

administradores de aprender por suas decisões fracas (Morris e Moore, 2000).

O excesso de confiança e ilusões positivas podem levar pessoas a se comportarem de maneiras arrogantes, descuidadas e egoístas (Anderson, Srivastava, Beer, Spataro e Chatman, 2006; Baumeister, Campbell, Krueger e Vohs, 2003). Aqueles que se engajam no raciocínio para mais proveito próprio também são mais prováveis de trapacear nas tarefas, em parte porque são melhores em justificar o comportamento para si mesmos do que os outros (von Hippel, Lakin e Shakarchi, 2005). E, conforme já discutimos, as pessoas que são superconfiantes sobre suas habilidades, suas características e seu futuro geralmente estão certas de que essas opiniões são precisas. Estar muito certo de que você terá sucesso seja ao subir uma montanha, abrir o capital da sua empresa ou receber uma boa nota pode levá-lo ao fracasso. E embora apresentar confiança no seu conhecimento e habilidades lhe dê credibilidade como líder, essa confiança pode sair pela culatra se for descoberto que você estava errado.

Ilusões positivas são perigosas quando nos fazem enganar temporariamente acreditando que somos melhores do que realmente somos. Em um estudo com estudantes de escola, Robins e Beer (2001) descobriram que ilusões positivas estão associadas a níveis mais altos relatados de bem-estar e autoestima em curto prazo. Porém, com o tempo, os indivíduos se tornam frustrados à medida que encontram evidência de que seu desempenho acadêmico não é tão bom quanto eles tinham pensado (veja também McGraw et al., 2004). Em áreas onde o desempenho depende de esforço, a confiança no desempenho de alguém pode realmente atrapalhar o desempenho futuro (Vancouver e Kendall, 2006). Notamos que os estudantes em nossas aulas que são mais confiantes de que se sairão bem, e que portanto acreditam que não precisam estudar muito, não são aqueles que recebem as notas mais altas no teste. Embora possa ser bom saborear um futuro positivo, contrário aos “segredos” do sucesso oferecidos em alguns livros populares de autoajuda, apenas visualizar ou fantasiar a respeito de um resultado desejado não é suficiente para produzir sucesso.

É interessante que a extensão à qual as pessoas podem manter crenças positivas de modo não realista sobre si mesmas em várias dimensões pode ser restringida até certo ponto pela objetividade e credibilidade dessas crenças e o potencial de desmenti-las (Allison, Messick e Goethals, 1989;

Kunda, 1990). Por exemplo, é mais fácil para os indivíduos manter a visão de que eles são mais honestos do que outros do que acreditar que são melhores jogadores de tênis ou que têm um papo melhor nas festas: podemos facilmente encontrar evidência desse último, mas é muito mais difícil medir o primeiro. Conforme Allison et al. (1989) raciocinam, é difícil manter ilusões otimistas que são incoerentes com dados facilmente disponíveis, objetivos. Pelo mesmo motivo, pode ser mais fácil para os negociadores manter a crença de que eles são mais honestos que outros negociadores do que acreditar que eles são mais habilidosos para conseguir acordos lucrativos. De modo semelhante, Wade-Benzoni, Li, Thompson e Bazerman (2007) acham que as pessoas se avaliam mais por cima na dimensão geral de serem ambientalmente amigáveis do que sobre comportamentos específicos, como reciclagem, reutilização de papel ou desligar as lâmpadas.

Como já notamos, é fácil identificar circunstâncias em que as pessoas subestimam e subposicionam a si mesmas. Às vezes, somos muito cuidadosos e muito modestos, relatando-nos como sendo piores do que realmente somos ou piores do que outros em determinada tarefa, quando na verdade não somos. Esses exemplos são de grande interesse científico, pois nos ajudam a entender por que as pessoas são superconfiantes em outras circunstâncias. De um ponto de vista prático, eles nos ajudam a antecipar quando provavelmente subestimaremos a nós mesmos, e também nos ajudam a identificar ocasiões em que poderíamos abrir mão de oportunidades em que teríamos sucesso, caso tivéssemos coragem para tentar.

Fechando a evidência da literatura sobre excesso de confiança, afirmamos que, ao tomar decisões, você deverá lutar para ser bem calibrado. Ou seja, você deve tentar combinar suas crenças privadas com a realidade. Essa receita básica é surpreendentemente difícil de se conseguir. Conforme os próximos capítulos documentarão, todos nós vemos o mundo através do nosso próprio ponto de vista exclusivo, que inclui suposições simplificadoras, mecanismos para lidar e vieses que operam de maneiras que frequentemente entendemos mal.

Capítulo

3

Vieses comuns

O mundo moderno é um lugar grande, complicado e confuso. O número de pessoas, a quantidade de conhecimento e o grau de complexidade estão todos expandindo rapidamente. Apesar da sofisticação de nossas corporações e da velocidade de nosso desenvolvimento tecnológico, as capacidades do cérebro humano não mudaram drasticamente nos últimos 10 mil anos. Como vimos no Capítulo 1, os indivíduos contam com regras práticas, ou heurísticas, para reduzir as demandas de processamento de informação da tomada de decisões. As heurísticas reduzem o esforço que as pessoas devem fazer na tomada de decisões, permitindo-lhes examinar menos informações, simplificar os pesos de diferentes informações, processar menos informações e considerar menos alternativas na tomada de decisões (Shah e Oppenheimer, 2008). Oferecendo aos administradores maneiras eficazes de lidar com problemas complexos, as heurísticas frequentemente produzem decisões eficazes. Porém, elas também levam os administradores a fazer julgamentos sistematicamente tendenciosos. Vieses acontecem quando um indivíduo aplica uma heurística de forma imprópria.

A aplicação indevida das heurísticas pode ser difícil de evitar. Muitas vezes tomamos decisões em contextos que são drasticamente diferentes um do outro, e podemos incorretamente aplicar os mesmos processos decisórios que usamos com sucesso no passado a um contexto completamente diferente no futuro (Kahneman e Klein, 2009). Além do mais, como frequentemente não recebemos sinais claros sobre a qualidade

de nossas decisões, podemos contar de forma excessiva com nossas próprias intuições para determinar se usaremos uma estratégia de solução de problemas em particular no futuro. A dificuldade inerente de compreender a adequação e a eficácia de determinada heurística pode explicar por que até mesmo algumas das pessoas mais inteligentes são suscetíveis a vieses que resultam do uso inapropriado das heurísticas (Stanovich e West, 2008).

Este capítulo é composto de três seções, que correspondem às três heurísticas gerais que apresentamos no Capítulo 1: a heurística de disponibilidade, a heurística da representatividade e a heurística da confirmação. (Discutiremos uma quarta heurística geral, a heurística do afeto, no Capítulo 6.) As três heurísticas abordadas neste capítulo compreendem 11 vieses específicos que ilustraremos usando suas respostas a uma série de problemas. O objetivo do capítulo é ajudá-lo a "descongelar" seus padrões de tomada de decisão, mostrando-lhe como as heurísticas facilmente se tornam vieses quando aplicadas incorretamente. Quando você for capaz de localizar esses vieses, poderá melhorar a qualidade de suas decisões, aprendendo a modificar conscientemente algumas das heurísticas falhas que você usa automaticamente de forma regular (Morewedge e Kahneman, 2010).

Antes de continuar lendo, por favor, gaste alguns minutos para responder aos problemas apresentados no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 Problemas do capítulo

Responda aos seguintes problemas antes de ler o restante do capítulo.

Problema 1. Por favor, classifique a ordem das seguintes causas de morte nos Estados Unidos em 2008, colocando 1 ao lado da causa mais comum, 2 ao lado da segunda mais comum e assim por diante.

___ Guerra e conflito civil
___ Deficiências nutricionais, incluindo fome
___ Câncer de traqueia, dos brônquios e dos pulmões
___ Doenças obstrutivas crônicas do pulmão, incluindo enfisema
___ Infecções respiratórias, incluindo pneumonia

Agora, estime o número de mortes causadas por essas cinco causas em 2008. A população mundial era de aproximadamente 6,7 bilhões de pessoas em 2008.

Problema 2. Estime a porcentagem das palavras em inglês que começam com a letra "a".

Problema 3. Estime a porcentagem das palavras em inglês que possuem a letra "a" como sua terceira letra.

Problema 4. Lisa tem 33 anos e está grávida pela primeira vez. Ela está preocupada com problemas de nascença, como a síndrome de Down. Seu médico lhe diz que ela não precisa se preocupar muito, pois há somente 1 chance em 1.000 de que uma mulher de sua idade tenha um bebê com a

síndrome. Apesar disso, Lisa continua preocupada sobre essa possibilidade e decide fazer um teste, conhecido como Triplo Filtro, que pode detectar a síndrome de Down. O teste é moderadamente preciso: quando um bebê tem síndrome de Down, o teste gera um resultado positivo 86% das vezes, porém, existe uma pequena taxa de "falsos positivos": 5% de bebês produzem um resultado positivo, apesar de não terem a síndrome. Lisa faz o Triplo Filtro e obtém um resultado positivo para síndrome de Down. Com esse resultado do teste, quais são as chances de que seu bebê tenha síndrome de Down?

a. 0 a 20% de chance
b. 21% a 40% de chance
c. 41% a 60% de chance
d. 61% a 80% de chance
e. 81% a 100% de chance

Problema 5. (De Tversky e Kahneman, 1974.) Certa cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior, cerca de 45 bebês nascem a cada dia. No hospital menor, cerca de 15 bebês nascem a cada dia. Como você sabe, cerca de 50% de todos os bebês são meninos. Porém, a porcentagem exata de meninos nascidos varia de um dia para outro. Às vezes, pode ser maior que 50%, às vezes, menor.

Para um período de um ano, cada hospital registrou os dias em que mais de 60% dos bebês nascidos foram meninos. Que hospital você acha que registrou mais desses dias?

a. O hospital maior
b. O hospital menor
c. Praticamente o mesmo (isto é, com uma tolerância de 5% entre um e outro)

Problema 6. Você e seu cônjuge tiveram três meninas. Agora que você está esperando seu quarto filho, se pergunta se as chances favorecem o nascimento de um menino desta vez. Qual é a melhor estimativa da sua probabilidade de ter outra menina?

a. 6,25% (1 em 16), pois as chances de ter quatro meninas em sequência é de 1 em 16
b. 50% (1 em 2), pois há aproximadamente a mesma chance de ter qualquer um dos dois sexos.
c. Uma porcentagem que fica em algum ponto entre essas duas estimativas (6,25% a 50%)

Problema 7. Você é o diretor de um time da Liga Principal de Beisebol e a temporada de 2010 terminou recentemente. Uma de suas tarefas mais importantes é prever o desempenho futuro dos jogadores. Atualmente, seu principal interesse está na previsão das médias de rebatida para nove jogadores em particular. Numa medida do desempenho de um jogador, as médias de rebatida variam de 0 a 1. Números maiores refletem um melhor desempenho de rebatida. Você conhece as médias de rebatida de 2010 dos nove jogadores, e precisa estimar a média de rebatidas em 2011 de cada um. Por favor, preencha suas estimativas na coluna da direita.

Jogador	**2010**	**Média estimada de rebatidas em 2011**
1	0,284	
2	0,265	
3	0,359	
4	0,291	
5	0,318	
6	0,286	

7	0,277
8	0,155
9	0,212

Problema 8. Linda tem 31 anos, é solteira, franca e muito inteligente. Ela se formou em filosofia. Como estudante, ela preocupava-se bastante com questões de discriminação e justiça social, e participou de manifestações antinucleares.

Classifique as seguintes oito descrições na ordem de probabilidade em que elas descrevem Linda:

___a. Linda é professora em uma escola de ensino fundamental.
___b. Linda trabalha em uma livraria e frequenta aulas de ioga.
___c. Linda é ativa no movimento feminista.
___d. Linda faz trabalho social de psiquiatria.
___e. Linda é membro da Liga de Mulheres Eleitoras.
___f. Linda é caixa de banco.
___g. Linda é vendedora de seguros.
___h. Linda é caixa de banco e participa ativamente do movimento feminista.

Problema 9. Apanhe os três últimos dígitos do número do seu telefone. Acrescente o número 1 na frente da sequência, de modo que você tenha quatro dígitos. Pense nesse número como um ano. Escreva esse número aqui: _____

Agora, tente estimar o ano em que o Taj Mahal foi concluído. Isso foi antes ou depois da data formada pelo seu número de telefone?

_____Antes _____Depois

Na linha a seguir, por favor, faça a sua melhor estimativa do ano real em que o Taj Mahal foi concluído.

Problema 10. Qual dos seguintes casos parece ser o mais provável? Qual parece ser o segundo mais provável?

a. Apanhar uma bola vermelha de uma bolsa contendo 50% de bolas vermelhas e 50% de bolas brancas.

b. Apanhar uma bola vermelha sete vezes seguidas, com reposição (ou seja, uma bola selecionada é colocada de volta na bolsa antes que a próxima bola seja selecionada), de uma bolsa contendo 90% de bolas vermelhas e 10% de bolas brancas.

c. Apanhar pelo menos uma bola vermelha em sete tentativas, com reposição, de uma bolsa contendo 10% de bolas vermelhas e 90% de bolas brancas.

Problema 11. Se você tivesse que descrever o relacionamento entre as médias de rebatida dos jogadores de beisebol em uma temporada e suas médias de rebatida na temporada seguinte, qual das quatro descrições você escolheria?

1. **Correlação zero:** O desempenho é totalmente imprevisível, no sentido de que saber como um jogador acerta em um ano não o ajuda a prever como ele atuará no ano seguinte.
2. **Correlação fraca de aproximadamente 0,4:** O desempenho entre uma temporada e a seguinte é moderadamente previsível, mas também existem muitas influências aleatórias, imprevisíveis, sobre como determinado jogador atuará em uma temporada em particular.
3. **Correlação forte de aproximadamente 0,7:** O desempenho é muito previsível de uma temporada para outra, mas ainda há um pequeno componente aleatório no modo como um jogador atua.
4. **Correlação perfeita de 1,0:** O desempenho é estável de um ano para o seguinte. O jogador com

a média de rebatida mais alta em uma temporada sempre tem a média de rebatida mais alta na temporada seguinte.

Vieses que emanam da heurística da disponibilidade

Viés 1: Facilidade de lembrança (baseado em visibilidade e recentidade)

Problema 1. Por favor, classifique a ordem das seguintes causas de morte nos Estados Unidos em 2008, colocando 1 ao lado da causa mais comum, 2 ao lado da segunda mais comum e assim por diante.

___ Guerra e conflito civil
___ Deficiências nutricionais, incluindo fome
___ Câncer de traqueia, dos brônquios e dos pulmões
___ Doenças obstrutivas crônicas do pulmão, incluindo enfisema
___ Infecções respiratórias, incluindo pneumonia

Agora, estime o número de mortes por 100 mil pessoas, causadas por essas cinco causas em 2009.

Poderá ser surpresa para você descobrir que, de acordo com a Organização Mundial de Saúde, as causas de morte acima estão listadas na ordem de frequência, com as infecções respiratórias causando mais mortes e as guerras causando menos mortes. Mesmo que você acertasse a ordem ou chegasse perto disso, provavelmente subestimaria a magnitude da diferença entre as três primeiras causas e as duas últimas causas. A principal causa de mortes no grupo, infecções respiratórias, levou a 3,5 milhões de mortes, enquanto guerras e fomes causaram 182.000 e 418.000, respectivamente. Mortes mais visíveis, como aquelas resultantes de guerra civil, seca e fome, todas matando jovens, costumam ter mais cobertura da imprensa do que aflições comuns, como enfisema e pneumonia, que são mais prováveis de matar os mais idosos. A disponibilidade dessas histórias na mídia desvia nossa percepção da frequência de eventos para as três últimas causas, em relação às duas primeiras. Como resultado, podemos subestimar a probabilidade de morte devido a doenças de pulmão, superestimando os riscos de morte por guerras ou fomes.

Muitas decisões que tomamos na vida são afetadas pela informação. A exigência de tirar os sapatos nas verificações de segurança de aeroporto é um exemplo. Em dezembro de 2001, no voo 63 da American Airlines, de Paris para Miami, o chamado “sapato bomba” Richard Reid tentou acionar explosivos em seus sapatos, mas foi detido por outros passageiros. Os explosivos plásticos em seus sapatos poderiam ter causado danos reais ao avião, mas o fusível estava muito molhado para ser acionado. Desde então, os passageiros tiveram que tirar seus sapatos e colocá-los nas máquinas de raio X, apesar de que os sapatos sejam apenas uma das inúmeras maneiras

como um terrorista poderia esconder explosivos plásticos em seu próprio corpo. Existem bons motivos para os governos tomarem ações de proteção contra ataques terroristas, mas pode haver alguma dúvida de que os passageiros deveriam agradecer a Richard Reid por terem que passar descalços pelo detector de metal.

A heurística da disponibilidade descreve as inferências que tomamos a respeito da semelhança do evento, com base na facilidade com que podemos lembrar de casos desse evento. Tversky e Kahneman (1974) citam evidências desse viés em um estudo de laboratório no qual foram lidas para os participantes listas de nomes de personalidades bem conhecidas de ambos os sexos. Foram apresentadas listas diferentes para os dois grupos. Para um dos grupos foi lida uma lista na qual as mulheres participantes eram relativamente mais famosas do que os homens listados, mas que, no geral, continha um número maior de homens. Para o outro grupo leu-se uma lista na qual os homens eram relativamente mais famosos do que as mulheres, mas, no total, a lista continha mais nomes de mulheres. Após ouvir a lista de seu grupo, perguntou-se aos participantes de ambos os grupos se a lista continha mais nomes de mulheres ou de homens. Em ambos os grupos os participantes concluíram erroneamente que o sexo que incluía as personalidades relativamente mais famosas era o mais numeroso. Os participantes aparentemente prestaram mais atenção nos nomes conhecidos do que nas pessoas que não eram tão bem conhecidas, o que levou a julgamentos imprecisos.

Embora esse exemplo de visibilidade talvez pareça bastante benigno, não é difícil ver como o viés da disponibilidade pode levar administradores a tomarem decisões potencialmente desastrosas no trabalho. O seguinte exemplo provém da experiência de um dos nossos alunos de MBA: na qualidade de agente de compras, ele tinha de selecionar um dentre vários possíveis fornecedores. Fizemos experiências similares no Brasil, e os resultados foram semelhantes aos dos MBAs americanos (Lempereur, Sebenius, Duzert, Bazerman 2009). Escolheu a empresa cujo nome lhe era mais familiar. Mais tarde descobriu que a proeminência do nome resultava de recente publicidade adversa referente à extorsão de fundos praticada pela empresa contra suas empresas clientes!

Os gerentes que realizam avaliações de desempenho normalmente são vítimas da heurística da disponibilidade. Trabalhando de memória, exemplos do comportamento de um empregado (sejam eles positivos ou

negativos) serão mais facilmente recuperados pela memória, parecerão mais numerosos do que incidentes comuns e, portanto, receberão pesos maiores na avaliação de desempenho. O receio dos eventos também é um fator: gerentes dão mais peso ao desempenho durante os três meses anteriores à avaliação do que aos nove meses anteriores ao período da avaliação, pois estão mais disponíveis na memória.

Em uma inteligente experiência que ilustra o efeito de viés em potencial da disponibilidade, Schwarz e seus colegas (1991) pediram aos seus participantes que avaliassem sua própria assertividade. Alguns participantes foram instruídos a pensar em seis exemplos que demonstrassem seu lado autoritário – uma tarefa relativamente fácil. Outros participantes foram instruídos a relacionar 12 casos de sua própria assertividade – uma tarefa mais difícil. Aqueles que deveriam apresentar 12 exemplos tiveram mais problemas para preencher a lista. Coerentemente com as previsões da heurística da disponibilidade, aqueles que deveriam gerar *mais* exemplos na realidade acabaram se enxergando como *menos* assertivos, apesar do fato de que realmente listassem mais casos de sua própria assertividade. Como era mais difícil para eles se lembrarem de exemplos demonstrando o seu lado autoritário, eles deduziram que não deveriam ser particularmente assertivos.

Muitos de nós somos culpados de cometer a heurística da disponibilidade através de nossos sentimentos internos sobre tentar a sorte. Em um estudo desse fenômeno, Risen e Gilovich (2008) pediram que os participantes avaliassem a probabilidade de resultados negativos ocorrerem para os indivíduos em diferentes cenários. Um cenário envolvia um estudante que ou tinha ou não tinha feito a leitura exigida para a turma. Os participantes avaliaram o estudante como sendo mais provável de ser chamado na sala quando não tivesse feito a leitura pedida do que quando tivesse feito. Rise e Gilovich (2008) argumentaram que as ações que "tentam a sorte" nos levam a pensar em resultados negativos, em vez de positivos, e que essa disponibilidade diferencial torna nossas previsões viesadas.

Nesses mesmos moldes, pesquisas mostraram que as pessoas têm mais chance de comprar seguro para se protegerem de um desastre natural que elas já experimentaram do que de comprar seguro antes que esse tipo de desastre ocorra. Esse padrão pode ser sensível para alguns tipos de riscos. Afinal, a experiência de sobreviver a um furacão pode lhe dar evidência

sólida de que sua propriedade está mais vulnerável a furacões do que você imaginava, ou que a mudança climática está aumentando sua vulnerabilidade a furacões. Contudo, essa explicação não pode levar em conta as tendências na compra de seguro contra terremoto. Os geólogos nos dizem que o risco de terremotos futuros diminui imediatamente após a ocorrência de um terremoto. Apesar disso, aqueles que enfrentaram um terremoto têm mais chances de adquirir um seguro contra esse fenômeno imediatamente depois dele (Lindell e Perry, 2000; Palm, 1995). O risco de experimentar um terremoto torna-se mais vívido depois que alguém viveu essa experiência, mesmo que o risco de outro no mesmo local diminua. Talvez não deva ser surpresa que nossas memórias e experiências recentes tenham um impacto tão forte sobre nossas decisões. Apesar disso, pode ser fascinante descobrir como não temos consciência de nossos processos mentais e da influência poderosa da disponibilidade sobre nossas recordações, previsões e julgamentos.

Viés 2: Recuperabilidade (baseado em estruturas da memória)

Problema 2. Estime a porcentagem das palavras em inglês que começam com a letra “a”.
Problema 3. Estime a porcentagem das palavras em inglês que possuem a letra “a” como sua terceira letra.

A maioria das pessoas estima que existem mais palavras começando com “a” do que palavras nas quais “a” é a terceira letra. Na verdade, o segundo caso é mais numeroso do que o primeiro. As palavras começando com “a” constituem aproximadamente 6% das palavras em inglês, enquanto as palavras com “a” como terceira letra compõem mais de 9% das palavras em inglês. Por que a maioria das pessoas acredita que seja o contrário: Porque somos melhores recuperando palavras da memória usando a letra inicial da palavra do que a terceira letra da palavra (ver Tversky e Kahneman, 1973), algo que você mesmo pode observar se tentar resolver os dois problemas. Devido à facilidade relativa de relembrar palavras começando com “a”, superestimamos sua frequência em relação às palavras que têm “a” como terceira letra.

Tversky e Kahneman (1983) demonstraram esse viés de recuperabilidade quando pediram aos participantes de seu estudo que estimassem a frequência de palavras de sete letras que tinham a letra “n” na sexta posição. Seus participantes estimaram que essas palavras seriam menos comuns do que palavras de sete letras terminando com a sequência

mais memorável de três letras “ing”. Porém, esse padrão de resposta está incorreto. Uma vez que todas as palavras de sete letras que terminam em “ing” também têm um “n” como sua sexta letra, a frequência das palavras que terminam em “ing” não pode ser maior do que o número de palavras cuja sexta letra é um “n”. Tversky e Kahneman (1983) argumentam que as palavras com “ing” são mais facilmente recuperáveis pela memória porque o sufixo “ing” é muito comum em inglês, ao passo que a busca por palavras cuja sexta letra é um “n” não gera facilmente esse grupo de palavras.

Às vezes, o mundo se estrutura de acordo com nossas estratégias de busca. A localização de lojas de varejo é influenciada pelo modo como clientes pesquisam suas mentes ao procurar uma determinada mercadoria. Por que há vários postos de gasolina próximos ao mesmo cruzamento? Por que varejistas “de marca” querem estar no mesmo centro comercial? Por que as maiores livrarias de uma cidade geralmente estão localizadas a algumas quadras umas das outras? Uma razão importante para esse modelo é que os consumidores aprendem a localização de determinado tipo de produto ou loja e organizam suas mentes segundo essa localização. Para maximizar o tráfego, o varejista precisa estar no local que os consumidores associam a esse tipo de produto ou loja.

Em outras ocasiões, as estratégias de busca mais naturais não nos servem muito. Por exemplo, os administradores normalmente contam com suas redes sociais para identificarem funcionários em potencial. Embora esse enfoque tenha o benefício direto de eliminar a necessidade de rever as centenas de currículos que possam chegar em resposta a uma busca mais ampla, ele resulta em uma busca altamente seletiva. As recomendações que vêm das pessoas na rede de um administrador provavelmente serão de formação, cultura e educação semelhantes às do gerente que está realizando a busca. Assim, a estratégia de economia de tempo, aparentemente eficaz, de localizar funcionários qualificados através das redes sociais, pode ter consequências duradouras para a diversidade de uma empresa (Pager e Shepherd, 2008). Uma consequência é que, sem a intenção de discriminar, uma organização liderada por homens brancos de nível superior acaba contratando mais pessoas com esse perfil (Petersen, Saporta e Seidel, 2000).

Como esses dois primeiros vieses (facilidade de lembrança e recuperabilidade) indicam, o mau uso da heurística da disponibilidade

pode ocasionar erros sistemáticos no processo decisório gerencial. Também assumimos com facilidade que nossas lembranças disponíveis são verdadeiramente representativas do conjunto maior de eventos que existe fora da nossa faixa de experiência. Como tomadores de decisão, precisamos entender quando a barreira da intuição nos engana, de modo a podermos evitar a armadilha de selecionar a opção mais disponível em sua mente.

Vieses que emanam da heurística da representatividade

Viés 3: Insensibilidade aos índices básicos

Problema 4. Lisa tem 33 anos e está grávida pela primeira vez. Ela está preocupada com problemas de nascença, como a síndrome de Down. Seu médico lhe diz que ela não precisa se preocupar muito, pois há somente uma chance de 1 em 1.000 de que uma mulher de sua idade tenha um bebê com síndrome de Down. Apesar disso, Lisa continua preocupada com essa possibilidade e decide fazer um teste, conhecido como Triplo Filtro, que pode detectar a síndrome. O teste é moderadamente preciso: quando um bebê tem síndrome de Down, o teste gera um resultado positivo 86% das vezes. Porém, existe uma pequena taxa de "falsos positivos": 5% de bebês produzem um resultado positivo, apesar de não terem a síndrome. Lisa faz o Triplo Filtro e obtém um resultado positivo para síndrome de Down. Com esse resultado do teste, quais são as chances de que seu bebê tenha síndrome de Down?

Como você chegou à sua resposta? Se você é como a maioria das pessoas, terá decidido que Lisa tem uma chance substancial de ter um bebê com síndrome de Down. O teste acerta 86% das vezes, certo?

O problema com essa lógica é que ela ignora o "índice básico" – a prevalência geral da síndrome de Down. Para mil mulheres com a idade de Lisa que realizam o teste, uma média de apenas uma terá um bebê com síndrome de Down, e há somente 86% de chance de que essa mulher terá um resultado de teste positivo. As outras 999 mulheres que fazem o teste terão bebês que não possuem síndrome de Down; porém, devido ao índice de falsos positivos de 5% do teste, somente menos de 50 (49,95) deles receberá resultados de teste positivos. Portanto, a resposta correta para esse problema é que o bebê de Lisa tem uma chance de apenas 1,7% (0,86/[0,86 + 49,95]) de ter a síndrome, dado um resultado de teste positivo. Devido à direção simplificadora da heurística da representatividade, a informação específica sobre o caso de Lisa e seus resultados de teste faz as pessoas ignorarem a informação de base relevante para o problema, como o índice básico da síndrome de Down.

Essa tendência é ainda mais forte quando a informação específica é vívida e atraente, conforme Kahneman e Tversky ilustraram em um estudo de 1972. Os participantes receberam uma breve descrição de uma pessoa introvertida que gostava de quebra-cabeças e era interessada por matemática. Alguns participantes foram informados de que essa descrição foi selecionada de um conjunto de 70 engenheiros e 30 advogados. Outros foram informados de que a descrição veio de uma lista de 30 engenheiros e 70 advogados. Em seguida, os participantes deveriam estimar a

probabilidade de que a pessoa descrita fosse um engenheiro. Embora as pessoas admitissem que a breve descrição não oferecesse um meio infalível de distinguir advogados de engenheiros, a maioria acreditava que a descrição fosse de um engenheiro. Suas avaliações praticamente não consideravam as diferenças nos índices básicos de engenheiros (70% contra 30% do grupo da amostra).

Os participantes utilizam dados de índice básico corretamente quando nenhuma outra informação é fornecida (Kahneman e Tverskv, 1972). Na ausência de uma descrição pessoal, as pessoas usam os índices básicos de modo sensato e acreditam que uma pessoa escolhida aleatoriamente de um grupo composto principalmente de advogados provavelmente será um advogado. Assim, as pessoas entendem a relevância da informação do índice básico, mas costumam desconsiderar esses dados quando dados de distinção também estão disponíveis.

Ignorar índices básicos tem muitas implicações desfavoráveis, três das quais mencionamos aqui. Futuros empreendedores geralmente gastam muito tempo imaginando seu sucesso e bem pouco tempo considerando os índices básicos de fracassos nos negócios (Moore, Oesch e Zietsma, 2007). Empreendedores pensam que os índices básicos dos fracassos não são relevantes para sua situação; como resultado, muitos deles perdem tudo o que pouparam na vida. Segundo, decisões de entrada em faculdade tendem a favorecer candidatos que vieram de instituições com sistemas de notas tolerantes. Ignorando os índices básicos da tolerância e rigidez de notas em diferentes instituições, os comitês de admissão tratam notas altas como evidência de alta realização, mesmo quando eles vêm de uma escola onde todos recebem notas altas, devido a um esquema tolerante (Moore, Swift, Sharek e Gino, 2010; Swift, Moore, Sharek e Gino, 2009). Em terceiro lugar, as pessoas punem as outras por um comportamento que leva por fim a resultados ruins, mesmo quando os resultados foram em grande parte uma função da sorte (Gino, Moore e Bazerman, 2009). Graças à heurística da representatividade, costumamos achar que as causas (escolhas) e as consequências (resultados) estão relacionadas, mesmo quando não estão.

Viés 4: Insensibilidade ao tamanho da amostra

Problema 5. (De Tversky e Kahneman, 1974.) Uma cidade é atendida por dois hospitais. No hospital maior, cerca de 45 bebês nascem a cada dia. No hospital menor, cerca de 15 bebês nascem a cada dia. Como você sabe, cerca de 50% de todos os bebês são meninos. Todavia, a porcentagem exata de meninos nascidos varia de um dia para outro. Às vezes, pode ser maior que

50%, às vezes menor.

Para um período de um ano, cada hospital registrou os dias em que mais de 60% dos bebês nascidos foram meninos. Que hospital você acha que registrou mais desses dias?

a. O hospital maior

b. O hospital menor

c. Praticamente o mesmo (isto é, com uma tolerância de 5% entre um e outro)

A maioria das pessoas escolhe C, esperando que os dois hospitais registrem um número semelhante de dias nos quais 60% ou mais dos bebês nascidos são meninos.

Aparentemente as pessoas têm alguma ideia básica de quão incomum é 60% de um evento aleatório ocorrer em uma direção específica. Contudo, a estatística simples nos diz que é muito mais provável observar 60% de bebês masculinos em uma amostra menor do que em uma amostra maior. Esse efeito é fácil de entender. Pense no que é mais provável: conseguir mais de 60% de caras jogando uma moeda para cima três vezes ou conseguir mais de 60% de caras jogando uma moeda para cima três mil vezes. Em metade das vezes, três moedas produzirão mais de 60% de caras. Porém, 10 lançamentos produzirão mais de 60% de caras cerca de 17% do tempo. Três mil lançamentos produzirão mais de 60% de caras apenas em 0,000001% do tempo (chances de uma em um milhão). Entretanto, a maioria das pessoas julga que a probabilidade é a mesma em cada hospital, ignorando efetivamente o tamanho da amostra.

Embora a importância do tamanho da amostra seja fundamental na estatística, Tversky e Kahneman (1974) argumentam que o tamanho da amostra raramente faz parte da nossa intuição. Por que não? Ao responder problemas relacionados com amostragem, as pessoas frequentemente usam a heurística da representatividade. Por exemplo, elas pensam em quão representativo seria se 60% dos bebês nascidos fossem meninos em um evento aleatório. Como resultado, ignoram o tamanho da amostra – que é crítico para uma avaliação precisa do problema.

Considere as implicações desse viés para estratégias de propaganda. Os especialistas em pesquisa de mercado sabem que uma amostra de bom tamanho será mais representativa do que uma amostra pequena, mas usam o viés dos consumidores em favor dos seus clientes: “Quatro em cinco dentistas pesquisados recomendam goma de mascar sem açúcar para seus pacientes que têm o hábito de mascar.” Sem mencionar o número exato de dentistas pesquisados, os resultados não têm significado. Se somente 5 ou

10 dentistas tiverem sido entrevistados, o tamanho da amostra não poderia ser generalizado para a população total de dentistas.

Viés 5: Interpretações erradas da chance

Problema 6. Você e seu cônjuge tiveram três meninas. Agora que está esperando seu quarto filho, você se pergunta se as chances favorecem o nascimento de um menino desta vez. Qual é a melhor estimativa da sua probabilidade de ter outra menina?

a. 6,25% (1 em 16), pois as chances de ter quatro meninas em sequência é de 1 em 16.
b. 50% (1 em 2), pois há aproximadamente a mesma chance de ter qualquer um dos dois sexos
c. Uma porcentagem que fica em algum ponto entre essas duas estimativas (6,25% a 50%).

Contando com a heurística da representatividade, a maioria dos indivíduos tem um forte sentido intuitivo de que a probabilidade de ter quatro meninas em seguida é improvável; assim, eles consideram que a probabilidade de ter outra menina nesse caso deverá ser menor que 50%. O problema com esse raciocínio é que a determinação do sexo de cada novo bebê é um evento de chance; o esperma que determina o sexo do bebê não sabe quantas outras meninas o casal tem.

Essa questão corresponde à pesquisa de Kahneman e Tversky (1972) que mostra que as pessoas esperam que uma sucessão de eventos aleatórios "pareça" aleatória. Especificamente, os participantes rotineiramente acharam que a série de caras (H) ou coroas (T) H-T-H-T-T-H era mais provável do que a sequência H-H-H-T-T-T, que não "parece" aleatória, e mais provável do que a sequência H-H-H-H-T-H, que não representa a mesma probabilidade para caras e coroas. É claro que a estatística simples nos ensina que cada uma dessas sequências é igualmente provável, por causa da independência de eventos aleatórios múltiplos.

O Problema 6 dispara nossa tendência inapropriada de considerar que eventos aleatórios e não aleatórios serão equilibrados. O quarto bebê será um menino? Talvez. Mas seu sucesso anterior na produção de meninas é irrelevante para sua probabilidade.

A lógica referente às interpretações erradas da chance dá uma explicação de processo para a "falácia do jogador". Após 10 rodadas de cartas ruins no jogo de pôquer, o jogador acredita que está "na hora" de receber uma mão boa. Após ter ganhado US$1.000 na Loteria Estadual da Pensilvânia, uma senhora muda o número em que sempre apostou – afinal, qual é a probabilidade de o mesmo número ser sorteado duas vezes? Tversky e Kahneman (1974) observam: "A chance é comumente vista como um

processo autocorretivo no qual um desvio em uma direção induz um desvio na direção oposta para restaurar o equilíbrio. Na verdade, os desvios não são corrigidos à medida que um processo de chance se desenrola, eles são meramente diluídos.”

Nos exemplos anteriores, os indivíduos esperavam que as probabilidades se equilibrassem. Em algumas situações, nossas mentes interpretam mal a chance exatamente em sentido contrário. Nossa construção da chance parece contar com a intensidade com que um objetivo parece ser controlável, intencional e simples (Oskarson, Van Boven, McClelland e Hastie, 2009). Para resultados que obviamente se devem à chance, como lançar moedas ou tempos de chegada do esperma, a heurística da representatividade nos leva a esperar um processo de autocorreção que se assemelha mais ao processo da chance. Para os resultados controlados por um ator intencional, vemos as tendências como intencionais ou, pelo menos, representando as capacidades do ator. Se o seu jogador favorito acertou suas últimas quatro cestas, a probabilidade de ele acertar a próxima é mais alta, mais baixa ou igual à probabilidade que teria de fazer a cesta sem ter acertado as quatro cestas anteriores? A maioria dos fãs, comentaristas de esportes e jogadores acha que a chance é “mais alta”. Assim, um jogador de basquete que acerta algumas cestas em sequência tem “mão quente” ou “está passando por um momento de sorte”.

Na verdade, há muitas razões biológicas, emocionais e físicas para que essa resposta talvez esteja correta. Entretanto, está errada! Após uma extensa análise das cestas feitas pelas equipes do Philadelphia 76ers e do Boston Celtics, Gilovich, Vallone e Tversky (1985) descobriram que o desempenho nos lances imediatamente anteriores não mudava a probabilidade de sucesso nos lances posteriores.

De todas as descobertas deste livro, esse é o efeito que meus alunos de Administração têm mais dificuldade de aceitar. Todos nós conseguimos lembrar sequências de cinco cestas; esses momentos mágicos fazem parte da nossa concepção da chance, ou acaso, na competição atlética. Entretanto, nossas mentes não pensam em “quatro cestas seguidas” como uma situação na qual “ele não acertou a quinta cesta”. O resultado é que temos uma falsa noção de conectividade quando, na verdade, o que está realmente em efeito é o acaso (ou a probabilidade normal de sucesso do jogador).

A crença na “mão quente” vem da capacidade poderosa da mente

humana de detectar padrões. Podemos reconhecer um rosto, ler uma escrita torta ou entender um idioma malfalado muito melhor do que o computador mais sofisticado e poderoso. Mas essa capacidade normalmente nos leva a ver padrões onde eles não existem. Apesar das fortes crenças dos fãs dos esportes, milhares de análises sobre inúmeros conjuntos de dados de esportes têm mostrado repetidas vezes que não existe algo como uma "mão quente", apenas padrões de chance e traços aleatórios nos desempenhos, que são parcialmente influenciados por habilidade e parcialmente por sorte (ver Reifman, 2011).

A crença na "mão quente" tem implicações interessantes na maneira como os jogadores competem. Passar a bola para o jogador "quente" geralmente é considerada uma boa estratégia. De maneira semelhante, o time adversário geralmente se concentra em marcar o jogador "quente". Outro jogador que não é tão "quente", mas tem as mesmas habilidades, pode ter uma chance melhor de marcar um ponto. Assim, a crença na "mão quente" não é somente errônea, mas também pode custar caro se as pessoas permitirem que ela influencie suas decisões.

Interpretações errôneas da chance não estão limitadas a jogadores, fãs do esporte ou leigos. Os psicólogos pesquisadores Tversky e Kahneman (1971) descobriram que os próprios psicólogos pesquisadores são vítimas da "lei dos pequenos números". Eles acreditam que amostras de eventos devem ser bem mais representativas da população de que foram retiradas do que determinaria a simples estatística. Ao dar muita fé aos resultados de amostras iniciais, cientistas constantemente superestimam até que ponto as descobertas empíricas podem ser generalizadas para a população em geral. A heurística da representatividade pode estar tão bem institucionalizada em nossos processos decisórios que até mesmo o treinamento científico e sua ênfase sobre a utilização apropriada da estatística pode não eliminar a influência dessa heurística na criação do viés.

Viés 6: Regressão à média

Problema 7. Você é o diretor de um time da Liga Principal de Beisebol e a temporada de 2010 terminou recentemente. Uma de suas tarefas mais importantes é prever o desempenho futuro dos jogadores. Atualmente, seu principal interesse está na previsão das médias de rebatida para nove jogadores em particular. Numa medida do desempenho de um jogador, as médias de rebatida variam de 0 a 1. Números maiores refletem um melhor desempenho de rebatida. Você conhece as médias de rebatida de 2010 dos nove jogadores, e precisa estimar a média de rebatidas em 2011 de cada um. Por favor, preencha suas estimativas na coluna da direita.

Jogador	2010	Média estimada de rebatidas em 2011
1	0,284	
2	0,265	
3	0,359	
4	0,291	
5	0,318	
6	0,286	
7	0,277	
8	0,155	
9	0,212	

Como você imagina que uma previsão como essa deveria ser feita, sem informações mais específicas sobre cada jogador? Sua resposta dependerá do quanto você acha que as médias de rebatidas são previsíveis, que é a pergunta que você respondeu no Problema 11. Se você acha que as médias de rebatidas permanecem constantes de um ano para outro, então provavelmente presumirá que os jogadores repetirão exatamente o desempenho do ano anterior. Se pensa que o desempenho do ano anterior é inútil para prever o deste ano, então poderá prever que cada jogador terá o desempenho médio do time em 2010 (cerca de 0,276).

A maioria das pessoas entende que existe um relacionamento imperfeito entre o desempenho de um jogador de beisebol – ou uma corporação, pelo mesmo motivo – de um ano para o seguinte. Especificamente, os princípios básicos da estatística nos dizem que qualquer desempenho extremo provavelmente retornará à média com o passar do tempo. Um jogador ou uma empresa que tem sorte em um ano não pode esperar que tenha a mesma sorte no ano seguinte. Entretanto, quando chega a hora de aplicar esse conhecimento às expectativas de desempenho, a maioria das pessoas não faz isso sistematicamente. Quase todos os que respondem o Problema 7 preveem que o desempenho de 2011 de um jogador será quase idêntico ao seu desempenho de 2010.

Na verdade, a estatística mostra que a correlação entre as médias de rebatidas dos jogadores da Liga Principal de Beisebol de um ano para outro é apenas 0,4. Os nove jogadores listados no Problema 8, na realidade, jogavam no Texas Rangers em 2010 e 2011. Aqui estão os nomes dos jogadores e as médias de rebatidas para as temporadas de 2010 e 2011:

Jogador	**2010**	**2011**
Michael Young	0,284	0,338
Elvis Andrus	0,265	0,279
Josh Hamilton	0,359	0,298
David Murphy	0,291	0,275
Nelson Cruz	0,318	0,263
Ian Kinsler	0,286	0,255
Andres Blanco	0,277	0,224
Taylor Teagarden	0,155	0,235
Craig Gentry	0,212	0,271

A correlação de 2010 para 2011 entre esses nove jogadores é aproximadamente a mesma que a geral da liga (0,41). Você notará que desempenhos excepcionais tendem a regredir para a média – os piores desempenhos melhoram e os melhores desempenhos declinam de um ano para outro. Por exemplo, Josh Hamilton, que liderou todos os jogadores qualificados da Liga Principal de Beisebol com uma média de rebatidas de 0,359 em 2010, viu sua média cair para 0,298 em 2011. A média de 2011 de Hamilton, embora ainda bastante respeitável, só conseguiu deixá-lo em 30º lugar na Liga Principal em 2011.

Consequentemente, suas estimativas no Problema 7 teriam sido muito boas se você presumisse que a média de rebatidas em 2011 de cada jogador fosse igual à média do time em 2010. Suas previsões para 2011

teriam sido ainda melhores para cada jogador se você tivesse ponderado a média do time com a média desse jogador em 2010.

Esses casos de regressão à média ocorrem sempre que há um elemento de chance em um resultado. Filhos talentosos normalmente têm irmãos malsucedidos. Pais de baixa estatura tendem a ter filhos mais altos. Ótimos calouros podem fazer segundos anos medíocres (a "maldição do segundanista"). Empresas que alcançam resultados notáveis em um ano tendem a ter um desempenho não tão bom no ano seguinte. Em cada caso, indivíduos muitas vezes se surpreendem quando tomam consciência desses modelos previsíveis de regressão à média.

Por que o conceito de regressão à média, um princípio fundamental da estatística, é contraintuitivo? Kahneman e Tversky (1973) sugerem que a heurística da representatividade é responsável por esse viés sistemático do julgamento. Eles argumentam que as pessoas normalmente pressupõem que os resultados futuros (por exemplo, as vendas deste ano) podem ser previstos diretamente dos resultados passados (vendas do ano passado). Assim, tendemos a desenvolver previsões ingênuas com base na presunção de perfeita correlação com os dados passados.

Em algumas situações fora do comum, os indivíduos intuitivamente esperam um efeito de regressão à média. Em 2001, quando Barry Bonds atingiu 73 home runs em um jogo de beisebol numa única temporada, poucos esperavam que ele repetisse esse desempenho no ano seguinte. Quando Wilt Chamberlain marcou 100 pontos em um único jogo, a maioria das pessoas não esperava que ele marcasse 100 pontos no jogo seguinte. Quando um aluno que historicamente alcança classificação 3,0 consegue 4,0 em um semestre, seus pais não esperam que ele repita o desempenho no semestre seguinte. Quando um corretor de imóveis vende cinco casas em um mês (um desempenho muito alto), seus colegas corretores não esperam vendas igualmente altas no próximo mês. Por que a regressão à média é mais intuitiva nesses casos? Porque quando um desempenho é extremo, sabemos que não pode durar. Assim, sob circunstâncias fora do comum, esperamos que o desempenho regrida. Entretanto, geralmente não reconhecemos o efeito da regressão em casos menos extremos.

Considere o exemplo clássico de Kahneman e Tversky (1973) no qual uma má interpretação da regressão levou à superestimação da punição e à subestimação do poder da recompensa. Durante uma discussão sobre

treinamento de voo, instrutores experientes notaram que, quando se elogiava uma aterrissagem extremamente suave, em geral a tentativa seguinte não era tão boa, ao passo que uma severa crítica após uma aterrissagem tumultuada geralmente era seguida de uma melhora na tentativa seguinte. Os instrutores concluíram que elogios verbais eram prejudiciais para a aprendizagem enquanto punições verbais eram benéficas. Obviamente, a tendência de o desempenho regredir à média pode ser responsável pelos resultados; possivelmente o retorno verbal não teve absolutamente efeito algum. Contudo, na mesma proporção em que os instrutores estavam inclinados a tomar decisões enviesadas, também estavam sujeitos a chegar à falsa conclusão de que a punição é mais efetiva do que o reforço positivo na formação do comportamento.

O que acontece quando administradores não reconhecem o princípio da regressão? Considere um empregado cujo desempenho seja extremamente bom durante um período de avaliação. Ele (e seu patrão) pode esperar, indevidamente, um desempenho semelhante no próximo período. O que acontece quando o desempenho do empregado regride à média? Ele (e seu patrão) começará a dar desculpas por não cumprir as expectativas. Gerentes que normalmente deixam de reconhecer a tendência de regressão à média dos eventos provavelmente desenvolverão falsas premissas sobre resultados futuros e, como resultado, farão planos inadequados e terão expectativas indevidas para o desempenho do empregado.

Viés 7: A falácia da conjunção

Problema 8. Linda tem 31 anos, é solteira, franca e muito inteligente. Ela se formou em Filosofia. Como estudante, ela preocupava-se bastante com questões de discriminação e justiça social, e participou de demonstrações antinucleares.

Classifique as seguintes oito descrições na ordem de probabilidade em que elas descrevem Linda:

___a. Linda é professora em uma escola de ensino fundamental.
___b. Linda trabalha em uma livraria e frequenta aulas de ioga.
___c. Linda é ativa no movimento feminista.
___d. Linda faz trabalho social de psiquiatria.
___e. Linda é membro da Liga de Mulheres Eleitoras.
___f. Linda é caixa de banco.
___g. Linda é vendedora de seguros.
___h. Linda é caixa de banco e participa ativamente do movimento feminista.

Examine a classificação que você atribuiu às descrições C, F e H. A maioria das pessoas classifica C como mais provável do que H, e H como mais provável do que F. O raciocínio adotado por elas para essa

classificação é que C-H-F refletem o grau com que as descrições representam o curto perfil de Linda. Tversky e Kahneman montaram o perfil de Linda para ser representativo de uma feminista ativa, mas não representativo de uma caixa de banco. Recorde-se da heurística da representatividade segundo a qual a pessoa faz julgamentos conforme o grau com que uma descrição específica corresponde a uma categoria mais ampla em suas mentes. O perfil de Linda é mais representativo de uma feminista do que de uma caixa de banco feminista e é mais representativo de uma caixa de banco feminista do que de uma caixa de banco. Assim, a heurística da representatividade prevê com exatidão que a maioria dos indivíduos classificarão os itens na ordem C-H-F.

A heurística da representatividade também leva a outra distorção comum, sistemática, do julgamento humano – a falácia da conjunção (Tversky e Kahneman, 1983). Isso é ilustrado pelo reexame das descrições potenciais de Linda. Uma das mais simples e fundamentais leis da probabilidade é que um subconjunto (por exemplo, ser uma caixa de banco e uma feminista) não pode ser mais provável do que um conjunto maior que inclua completamente o subconjunto (por exemplo, ser uma caixa de banco). Em outras palavras, uma conjunção (ou combinação de duas ou mais descrições) não pode ser mais provável do que qualquer uma de suas descrições; todas as caixas de banco feministas também são caixas de banco. Já a "falácia da conjunção" prevê que uma conjunção será julgada como mais provável do que um único componente descritor quando a conjunção *parece ser* mais representativa do que o componente descritor. Intuitivamente, pensar em Linda como uma caixa de banco feminista "dá uma impressão" de ser mais correto do que pensar nela somente como caixa de banco.

A falácia da conjunção também pode ser provocada por uma disponibilidade maior da conjunção do que de um de seus descritores exclusivos (Yates e Carlson, 1986). Isto é, se a conjunção criar mais compatibilidades intuitivas com eventos, atos ou pessoas marcantes do que um componente da conjunção, é provável que a conjunção seja percebida falsamente como mais provável do que o componente. Veja um exemplo. Participantes de um estudo realizado por Tversky e Kahneman (1983) julgaram as chances de acontecer uma enchente de grandes proporções em algum lugar da América do Norte em 1989, na qual mil pessoas se afogariam, menos prováveis do que as chances de acontecer um terremoto

na Califórnia em algum mês de 1989 causando uma enchente em que mais de mil pessoas se afogariam. Entretanto, a última possibilidade (terremoto na Califórnia causando enchente) é um subconjunto da anterior; muitos outros eventos poderiam causar uma enchente na América do Norte. Tversky e Kahneman (1983) mostraram que a falácia da conjunção provavelmente levará a desvios da racionalidade em julgamentos de eventos de esportes, comportamento criminoso, relações internacionais e decisões médicas. A preocupação óbvia que surge da falácia da conjunção é que ela nos leva a más previsões de resultados futuros, tornando-nos mal preparados para enfrentar eventos não previstos.

Examinamos os cinco vieses que emanam da utilização da heurística da representatividade: insensibilidade aos índices básicos, insensibilidade ao tamanho da amostra, má interpretação da chance, regressão à média e falácia da conjunção. A heurística da representatividade normalmente também pode nos atender bem. Afinal, a probabilidade de uma ocorrência específica normalmente está relacionada à probabilidade de tipos de ocorrências semelhantes. Infelizmente, tendemos a uma utilização excessiva dessas informações ao tomar decisões. Os cinco vieses que acabamos de explorar ilustram as irracionalidades sistemáticas que podem ocorrer em nosso julgamento quando não estamos conscientes dessa tendência.

Vieses que emanam da heurística da confirmação

Viés 8: A armadilha da confirmação

Imagine que a série de três números a seguir siga uma regra, e que sua tarefa é descobrir essa regra (Wason, 1960). Quando você escrever outras sequências de três números, seu instrutor lhe dirá se elas seguem a regra ou não.

2 – 4 – 6

Que séries você escreveria? Como saberia quando encontrou evidências suficientes para descobrir a regra? Os participantes do estudo de Wason ofereciam muito poucas sequências, e estas costumavam ser coerentes com a regra que eles por fim descobriram. As regras normalmente propostas são "números que aumentam de dois em dois" e "a diferença entre os dois primeiros números é igual à diferença entre os dois últimos números".

Na verdade, a regra de Wason era muito mais ampla: "três números crescentes quaisquer". Essa solução requer que os participantes acumulem evidências de negação, em vez de confirmação. Por exemplo, se você acha que a regra é "números que aumentam de dois em dois", então deve tentar sequências que não confirmam essa regra, para encontrar a regra real. Experimentando as sequências 1-3-5, 10-12-14, 122-124-126, e assim por diante, isso só o levará à "armadilha da confirmação". De modo semelhante, se você pensar que a regra é "a diferença entre os dois primeiros números é igual à diferença entre os dois últimos números", então deverá experimentar sequências que não estejam de acordo com essa regra, para descobrir a regra real. Experimentar as sequências 1-2-3, 10-15-20, 122-126-130, e assim por diante, novamente só fortaleceria sua hipótese. Somente 6 dos 29 participantes de Wason descobriram a regra correta em sua primeira tentativa. Wason concluiu que a obtenção da solução correta exige "um desejo de tentar falsificar as hipóteses, e assim testar as ideias intuitivas que normalmente carregam o sentimento de certeza" (1960, p. 139). Como professores, apresentamos essa tarefa centenas de vezes em aula. O primeiro voluntário normalmente chuta "números que aumentam de dois em dois" e é rapidamente eliminado. O segundo voluntário normalmente também é muito rápido em dar a resposta errada. É interessante, nesse estágio, que é raro que um voluntário

proponha uma sequência que não esteja em conformidade com a regra. Por quê? Porque as pessoas naturalmente tendem a buscar informações que confirmem suas expectativas e hipóteses, mesmo quando negar ou falsificar a informação é mais útil. Quando encontramos informação coerente com nossas crenças, normalmente a aceitamos com uma mente aberta e um coração alegre. Se analisarmos a fundo, perguntaremos, nas palavras de Gilovich (1991): "Posso acreditar nisso?" Aceitamos a informação sem críticas, a menos que haja um motivo inevitável para duvidar dela. Mesmo assim, quando descobrimos fatos que nos forcem a questionar nossas crenças, fazemos uma pergunta muito diferente: "*Devo* acreditar nisso?" Em outras palavras, questionamos se podemos rejeitar esse detalhe importuno ou se a evidência é tão forte que devemos aceitá-lo.

Existem duas razões para cairmos na armadilha da confirmação. A primeira tem a ver com o modo como a mente humana é preparada para recuperar informações da memória. A mera consideração de certas hipóteses torna a informação coerente com essas hipóteses seletivamente acessível (Gilbert, 1991). Na realidade, a pesquisa mostra que a tendência humana de receber as hipóteses provisionais como verdadeiras até mesmo possibilita implantar nas pessoas memórias falsas. Em um estudo, Loftus (1975) fez os participantes observarem um filme de um acidente automobilístico. Então se perguntou à metade deles: "A que velocidade estava o carro esporte branco quando ele passou pelo celeiro enquanto atravessava a estrada no campo?" Na verdade, não havia um celeiro no filme. Aqueles que foram questionados sobre o celeiro inexistente era muito mais provável que se lembrassem de tê-lo visto do que aqueles que não foram questionados sobre um celeiro.

Também caímos na armadilha da confirmação devido ao modo como procuramos informações. Como existem limites à nossa atenção e processamento cognitivo, temos que procurar informações seletivamente, procurando primeiro onde for mais provável que encontremos as mais úteis. Uma consequência é o viés da recuperabilidade, que discutimos anteriormente. Outra consequência é que as pessoas buscam informações seletivamente ou dão crédito a informações que lhes permitam chegar à conclusão que elas desejam alcançar (Kunda, 1990). A observação casual nos diz que os políticos conservadores são o grupo que mais provavelmente assiste ao programa de entrevista do apresentador conservador Rush Limbaugh no rádio, e também o que mais

provavelmente evita o humor da comediante liberal Rachel Maddow na televisão. Também parece ser igualmente provável que políticos liberais sejam o grupo que mais gosta do humor de Maddow e que evita ouvir Limbaugh. Políticos partidários, como todos nós, preferem ter suas crenças afirmadas, em vez de minadas.

A busca e interpretação enviesada da evidência é particularmente marcante quando se trata de partidos políticos. Aqueles que se sentiram mais ultrajados pelas falsas declarações do presidente Bill Clinton sobre seu relacionamento com Monica Lewinsky se sentiram menos ultrajados quando veio à tona que o Presidente George W. Bush e sua administração tinham falsamente levado a nação a acreditar que Saddam Hussein possuía armas de destruição em massa. De modo semelhante, aqueles mais ultrajados pelas declarações errôneas de Bush acharam mais fácil perdoar as de Clinton.

Vejamos agora outro exemplo da armadilha da confirmação. Lord, Ross e Lepper (1979) pediram aos participantes de um estudo que revissem as evidências a favor e contra a eficácia da pena de morte em desencorajar o crime. Aqueles que se identificaram como apoiadores da pena de morte acharam que as evidências de pesquisa de que a pena de morte era ineficaz para desencorajar o crime eram completamente não persuasivas. Eles criticaram os estudos como mal planejados e as descobertas como pouco confiáveis. Enquanto isso, os participantes que entraram no estudo como oponentes da pena de morte acharam que a mesma evidência era válida e persuasiva. Em vez disso, eles tiveram problemas com a pesquisa mostrando a eficácia da pena de morte para desencorajar o crime, e encontraram muitos motivos para desconsiderar a evidência. No fim, os participantes dos dois lados da questão saíram da experiência ainda mais convictos de suas opiniões iniciais.

Quando você se torna consciente da armadilha da confirmação, provavelmente descobrirá que ela penetra nos seus processos decisórios. Quando você está para tomar uma decisão (comprar um novo carro, contratar determinado empregado, iniciar a pesquisa e desenvolvimento de uma nova linha de produtos etc.), procura dados para dar suporte à sua decisão antes de fazer o comprometimento final? A maioria de nós faz isso. Porém, a busca de evidência de negação oferecerá esclarecimentos mais úteis. Por exemplo, quando você estiver buscando confirmação para a sua decisão de contratar um empregado em particular, provavelmente não

terá problema em encontrar informações positivas sobre essa pessoa, como recomendações entusiásticas de antigos empregadores. Na verdade, talvez seja mais importante para você determinar se também existem informações negativas (tal como um antecedente criminal) sobre esse indivíduo, bem como sobre qualquer outro pretendente potencial. Considere agora o último carro que você comprou. Imagine que você levou seu carro novo para casa e no dia seguinte o jornal local publicou duas listas de classificação de carros segundo o desempenho – uma por economia de combustível e outra por resultados em testes de simulação de acidentes. Em qual lista você prestaria mais atenção? A maioria de nós daria mais atenção à lista que confirmasse que fizemos uma boa compra.

Nosso colega Dick Thaler identificou uma oportunidade de negócios para ajudar gerentes a evitarem a armadilha da confirmação. A ideia de Thaler é formar duas novas firmas de consultoria. Uma delas, chamada "Pessoa Sim", responderia à solicitação de consultoria de qualquer cliente dizendo a ele que todas as suas ideias são ótimas. Na verdade, para agilizar o serviço e garantir a satisfação, a Pessoa Sim permitiria que o próprio cliente redigisse seu relatório de consultoria, se ele assim quisesse. A outra empresa de consultoria, chamada "Advogado do Diabo", desaprovaria quaisquer planos que estivessem sendo considerados por um cliente na ocasião. Os relatórios da Advogado do Diabo consistiriam em uma lista das 10 principais razões pelas quais o plano não deveria ser levado adiante.

Qual estilo de consultoria seria mais útil para o cliente? Thaler insiste que a consultoria Advogado do Diabo proveria um serviço muito mais importante do que a Pessoa Sim, e é difícil discordar dele. No entanto, os contratos de consultoria do mundo real geralmente têm maior semelhança com o formato da Pessoa Sim do que com o da Advogado do Diabo, em parte porque as empresas de consultoria sabem que os clientes adoram ouvir que suas ideias são boas. Nosso desejo de confirmar nossas ideias iniciais é tão forte que pagaremos pessoas para nos dar apoio! Quando pressionado, Thaler admitiu que não abriria nenhuma das duas empresas, pois nenhuma teria sucesso. Afinal, ele salientou, nenhuma empresa jamais contrataria a Advogado do Diabo e a Pessoa Sim já enfrentava muita concorrência das empresas de consultoria já estabelecidas.

Todos nós somos vítimas da tendência de processar informações de uma maneira enviesada. Evitar isso requer um monitoramento cuidadoso. Fischer, Greitemeyer e Frey (2008) demonstraram que os indivíduos que

tinham terminado uma tarefa cansativa preferiam um artigo coerente com seu próprio ponto de vista a uma extensão maior do que os indivíduos que não estavam cansados. Essa descoberta sugere que nossa tendência natural é acreditar nas coisas que confirmam nossas expectativas, e que evitar a armadilha da confirmação exige muito esforço.

Viés 9: Ancoragem

Problema 9. Apanhe os três últimos dígitos do número do seu telefone. Acrescente o número 1 na frente da sequência, de modo que você tenha quatro dígitos. Pense nesse número como um ano.
Escreva esse número aqui: _____
Agora, tente estimar o ano em que o Taj Mahal foi concluído. Isso foi antes ou depois da data formada pelo seu número de telefone?
_____Antes _____Depois
Na linha a seguir, por favor, faça a sua melhor estimativa do ano real em que o Taj Mahal foi concluído: _____

A sua resposta foi afetada pelo seu número de telefone? A maioria das pessoas que responde a essa pergunta se deixa influenciar por essa informação obviamente irrelevante. Reconsidere como você teria respondido se o seu número de telefone resultasse no ano 1978 ou no ano 1040. Na média, os indivíduos cujos três últimos dígitos são altos oferecem estimativas mais recentes para o término do Taj Mahal do que os indivíduos com números de telefone mais baixos. Na verdade, o Taj Mahal foi concluído em 1648 em Agra, Índia, depois de 15 anos de construção.

Por que prestamos atenção a "âncoras" irrelevantes, como os dígitos de um número de telefone? Existem pelo menos dois motivos para as âncoras afetarem nossas decisões. Primeiramente, desenvolvemos estimativas começando com uma âncora inicial que é baseada em qualquer informação fornecida e ajustamos pela âncora para gerar uma resposta final (Epley e Gilovich, 2001). Ajustes fora das âncoras normalmente não são suficientes (Tversky e Kahneman, 1974). Em segundo lugar, Mussweiler e Strack (1999) mostram que a existência de uma âncora leva as pessoas a pensarem na informação que é coerente com essa âncora (por exemplo, motivos pelos quais o Taj Mahal pode ter sido concluído em torno do ano formado pelo final do seu número de telefone) em vez de avaliar informações que são incoerentes com a âncora (por exemplo, motivos pelos quais a data de conclusão do Taj Mahal foi diferente do número formado pelo seu número de telefone). Esse fenômeno ocorre até mesmo

quando as âncoras são apresentadas de forma subliminar (Mussweiler e Englich, 2005).

Em sua demonstração clássica da ancoragem, Tversky e Kahneman (1974) solicitaram aos participantes que estimassem a porcentagem de países africanos nas Nações Unidas (ONU). Para cada participante foi dado um número aleatório (obtido por uma rodada de roleta observada pelo participante) como ponto de partida. Dali em diante, solicitou-se aos participantes que declarassem se a quantidade real era mais alta ou mais baixa do que esse valor aleatório e então desenvolvessem sua melhor estimativa. Descobriu-se que os valores arbitrários da roleta tinham um impacto substancial sobre as estimativas. Por exemplo, para aqueles que começaram com o número pela roleta, a mediana das estimativas foi de 25% de países africanos na ONU. Entre aqueles que começaram com o número 65 na roleta, a mediana das estimativas foi de 45%. Assim, mesmo os participantes estando cientes de que a âncora era aleatória e não estava relacionada com a tarefa da estimativa, ela teve um efeito dramático sobre o seu julgamento. O interessante é que pagar aos participantes conforme a precisão de sua estimativa não reduziu a magnitude do efeito da ancoragem.

Mussweiler e Strack (2000) mostraram que o poder da ancoragem pode ser explicado pela heurística da confirmação e pela acessibilidade seletiva em nossas mentes da informação coerente com a hipótese. Em uma experiência, eles pediram aos participantes que estimassem o preço médio de um carro novo na Alemanha. Metade dos participantes recebeu uma âncora alta (40.000 marcos alemães) e metade recebeu uma âncora baixa (20.000 marcos alemães). Os participantes que receberam a âncora alta foram mais rápidos em reconhecer palavras (como “Mercedes” e “BMW”) associadas a carros caros. Os participantes que receberam âncoras baixas, por outro lado, foram mais rápidos em reconhecer palavras (como “Golf” e “VW”) associadas a carros mais populares, sugerindo que os conceitos relacionados às âncoras fornecidas estavam mais ativos em suas mentes e mentalmente mais acessíveis. De fato, expor um indivíduo a um preço extremo pode aumentar o preço que o indivíduo está disposto a pagar por um produto (Janiszewski, Lichtenstein e Belyavsky, 2008), mesmo que o produto focal esteja em uma categoria diferente que o produto com um preço extremo (Adaval e Wyer, 2011). Adicionalmente, Oppenheimer, LeBoeuf, e Brewer (2008) demonstraram que ações aparentemente

arbitrárias podem influenciar a magnitude das âncoras. Por exemplo, participantes solicitados a desenhar linhas longas forneceram estimativas mais altas do comprimento do Rio Mississippi do que os participantes que foram solicitados a desenhar linhas curtas.

Alunos formados em MBA costumam reclamar sobre o efeito da ancoragem em suas negociações salariais. As organizações que estão contratando geralmente estão interessadas em saber sobre os salários desses alunos antes do MBA. Inevitavelmente, esses valores influenciam as ofertas depois de os alunos terem se graduado em MBA, apesar de esses valores serem muito pouco relevantes para seu desempenho futuro. Um valor mais informativo seria quanto o aluno poderia ganhar em outro lugar com sua experiência de MBA, talvez medido pelas ofertas que seus colegas estão recebendo. Quando eles aceitam empregos, os aumentos de salário futuros normalmente vêm na forma de aumentos percentuais, com base no salário atual. Aqueles alunos de MBA que negociam agressivamente pretendem obter maiores salários, que então servirão de âncoras para os salários nos próximos anos. Sua propensão a negociar desde o início pode ser bastante relacionada ao seu desempenho no cargo. Por exemplo, a evidência sugere que as mulheres têm menos probabilidade de negociar do que os homens (Bowles, Babcock e McGinn, 2005). Além do mais, descobertas de pesquisa sugerem que, quando um empregador está decidindo que oferta fazer para um candidato a emprego, qualquer âncora que entre na discussão, como um comentário fora de mão por um cônjuge desinformado ou secretária, provavelmente afetará a eventual oferta, mesmo que o empregador tente ignorar a âncora como sendo irrelevante.

Há numerosos exemplos do fenômeno de ancoragem na vida cotidiana. Por exemplo:

- Na educação, o desempenho das crianças é acompanhado por um sistema escolar que pode categorizá-las por capacidade desde uma tenra idade. Um estudo mostrou que os professores tendem a esperar que as crianças designadas no grupo mais baixo realizem pouco e têm expectativas muito maiores em relação às crianças no grupo mais alto (Darley e Gross, 1983). Essas expectativas influenciam o desempenho real de maneiras profundas, conforme revelado por estudos em que os alunos eram atribuídos aleatoriamente a grupos de níveis variados. Os professores, que não sabiam que a atribuição

foi aleatória, tratavam os alunos de forma diferente, dependendo do grupo ao qual pertenciam (Rosenthal, 1974; Rosenthal e Jacobson, 1968).

- Todos nós já fomos vítimas da síndrome da primeira impressão ao encontrar alguém pela primeira vez. Geralmente, damos tanta ênfase à âncora das primeiras impressões que deixamos de ajustar nossa opinião apropriadamente mais tarde, quando temos chance de fazer isso (Dougherty, Turban e Gallender, 1994).

- A raça de uma pessoa serve como uma âncora com relação às nossas expectativas de seu comportamento, e costumamos nos ajustar insuficientemente a partir dessa âncora. Devido a estereótipos profundamente enraizados sobre as pessoas de descendência africana, os americanos percebem o mesmo comportamento exibido por um afro-americano como sendo mais assertivo do que quando esse mesmo comportamento é exibido por um europeu-americano (Duncan, 1976). Nossa tendência de reagir mais agressivamente a indivíduos que são diferentes de nós (Pedersen, Bushman, Vasquez e Miller, 2008) exacerba esse problema, pois americanos brancos não somente são mais prováveis de perceber os afro-americanos como sendo mais agressivos que outros americanos brancos, mas são mais prováveis de reagir com hostilidade à agressão percebida por afro-americanos. O comportamento hostil pode incitar um comportamento agressivo real, que afirma falsas visões sobre a agressão dos afro-americanos.

Joyce e Biddle (1981) forneceram suporte empírico para a presença do efeito de ancoragem e ajuste entre os auditores em exercício das principais empresas de auditoria.Aos auditores que estavam participando em uma condição perguntou-se o seguinte (adaptado do original para manter o problema atualizado):

> É fato bem conhecido que muitos casos de fraude da administração passam despercebidos mesmo quando são realizadas auditorias anuais competentes. A razão, é claro, é que as Normas de Auditoria Geralmente Aceitas (Generally Accepted Auditing Standards) não são elaboradas especificamente para detectar fraude no nível da administração executiva. Estamos interessados em obter uma estimativa de auditores em exercício relativa à preponderância da fraude no nível da administração executiva como um primeiro passo para a averiguação do escopo do problema.

1. Com base na sua experiência de auditoria, a incidência de fraudes significativas

no nível da administração executiva é mais de 10 em cada mil empresas (isto é, 1%) auditoradas pelas quatro grandes empresas de contabilidade?

a. Sim, mais de 10 em cada mil clientes das quatro grandes apresentam fraudes significativas no nível da administração executiva.

b. Não, menos de 10 em cada mil clientes das quatro grandes apresentam fraudes significativas no nível da administração executiva.

2. Qual é sua estimativa do número de clientes por mil das quatro grandes que apresentam fraudes significativas no nível da administração executiva? (Preencha o espaço a seguir com o número apropriado).

_____ em cada mil clientes das quatro grandes apresentam fraudes significativas no nível da administração executiva.

A única diferença da segunda condição era que se perguntava aos participantes se a incidência era mais ou menos de 200 em cada mil empresas auditadas, e não 10 em mil. Antes dos escândalos de auditoria que começaram a surgir em 2001, os participantes estimaram, para a primeira condição, uma incidência de fraude de 16,52 por mil em média, em comparação com uma estimativa de incidência de fraude de 43,11 por mil na segunda condição! Em nosso próprio uso desses problemas com turmas de executivos, as respostas às duas versões aproximadamente dobraram desde a queda da Enron, mas as diferenças entre as duas versões do problema permanecem grandes. Parece que até mesmo especialistas maduros, incluindo auditores profissionais, podem ser afetados pelas âncoras. Na verdade, Englich e seus colegas (Englich e Mussweiler, 2001; Englich, Mussweiler e Strack, 2006) mostram que as decisões das sentenças dos juízes são influenciadas por âncoras tão irrelevantes quanto o acaso do lançamento de um dado.

Epley (2004) discute dois processos diferentes que levam ao viés da ancoragem. Especificamente, ele mostra que, quando uma âncora é definida externamente (ou seja, não definida por quem toma a decisão), a âncora leva a uma busca enviesada por informações compatíveis com ela (Mussweiler e Strack, 1999, 2000, 2001). Por exemplo, quando você vê uma casa cujo preço sugerido é muito acima do seu valor de mercado, a âncora alta provavelmente o levará a ver as características positivas da casa que são coerentes com uma avaliação alta. Ao contrário, quando alguém desenvolve sua própria âncora, ele começará com essa âncora e se ajustará de modo insuficiente para longe dela (Epley e Gilovich, 2001). Por exemplo, ao considerar a questão de quando George Washington foi eleito presidente dos Estados Unidos, a maioria dos americanos começa

com o ano em que o país declarou sua independência da Inglaterra (1776) e ajusta para cima até chegar a uma estimativa.

Descobertas de Nisbett e Ross (1980) sugerem que o próprio viés de ancoragem determina que será muito difícil convencê-lo a mudar suas estratégias de tomada de decisões como resultado da leitura deste livro. Eles argumentam que as heurísticas que identificamos aqui são âncoras cognitivas e são fundamentais para o nosso processo de julgamento. Assim, qualquer estratégia cognitiva sugerida deve ser apresentada e entendida de um modo que forçará você a romper suas âncoras cognitivas existentes. Com base nas evidências desta seção, esse seria um desafio difícil – mas um desafio importante e que vale o esforço!

Viés 10: Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos

Problema 10. Qual dos seguintes casos parece ser o mais provável? Qual parece ser o segundo mais provável?

a. Apanhar uma bola vermelha de uma bolsa contendo 50% de bolas vermelhas e 50% de bolas brancas.

b. Apanhar uma bola vermelha sete vezes seguidas, com reposição (ou seja, uma bola selecionada é colocada de volta na bolsa antes que a próxima bola seja selecionada), de uma bolsa contendo 90% de bolas vermelhas e 10% de bolas brancas.

c. Apanhar pelo menos uma bola vermelha em sete tentativas, com reposição, de uma bolsa contendo 10% de bolas vermelhas e 90% de bolas brancas.

A ordenação de preferências mais comum é B-A-C. O interessante é que a ordem correta de probabilidade é C (52%), A (50%), B (48%) – exatamente o oposto do modelo intuitivo mais comum! Esse resultado ilustra um viés geral de superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos, ou eventos que devem ocorrer em conjunção com outro (Bar-Hillel, 1973), e de subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos, ou eventos que ocorrem independentemente (Tversky e Kahneman, 1974). Assim, quando é preciso ocorrer eventos múltiplos (escolha B) superestimamos a probabilidade verdadeira, ao passo que, se somente um dos muitos eventos precisa ocorrer (escolha C), subestimamos a probabilidade verdadeira desse evento.

Conforme discutimos no Capítulo 2, a superestimação de eventos conjuntivos é uma poderosa explicação para os problemas que ocorrem tipicamente com projetos que requerem planejamento multiestágio. Indivíduos, empresas e governos frequentemente são vítimas do viés dos eventos conjuntivos em termos de cronograma e orçamento. Projetos de

reforma da casa, investimentos em produtos novos e obras públicas raramente terminam conforme o cronograma ou o orçamento previsto. Por que somos tão otimistas nas nossas avaliações do custo e do cronograma de um projeto? Por que nos surpreendemos tanto quando ocorre um revés aparentemente improvável? Por causa da tendência humana de subestimar eventos disjuntivos. “Um sistema complexo, tal como um reator nuclear ou o corpo humano, funcionará mal se qualquer um dos seus componentes essenciais falhar”, argumentam Tversky e Kahneman (1974). “Mesmo quando a probabilidade de falha de cada componente for mínima, a probabilidade de uma falha geral pode ser alta quando estiverem envolvidos muitos componentes.”

A conscientização quanto à nossa subestimação de eventos disjuntivos nos torna muito pessimistas. Considere o seguinte cenário:

> É noite de segunda-feira (22h). Seu chefe telefona para avisar que você deverá estar no escritório de Chicago por volta das 9h30 da manhã seguinte. Você telefona para todas as cinco empresas aéreas que têm voos que chegam a Chicago por volta das 9h. Cada uma delas tem um voo e todos eles estão lotados. Quando pergunta qual é a probabilidade de conseguir um lugar em cada um dos voos se for até o aeroporto pela manhã, você fica desapontado ao saber que suas probabilidades são de 30%, 25%, 15%, 20% e 25%. Consequentemente, você não espera chegar em Chicago a tempo.

Neste caso, o viés disjuntivo o levou a esperar o pior. Na verdade, se as probabilidades dadas pelas companhias aéreas não apresentassem viés e fossem independentes, você teria uma chance de 73% de embarcar em um dos voos (supondo que você consiga estar no balcão de venda de passagens na hora certa).

Viés 11: Previsão retrospectiva (hindsight) e a maldição do conhecimento

Imagine-se nos seguintes cenários:

Você é fanático por futebol e está assistindo a um jogo decisivo no qual o seu time está perdendo de 2 a 1 e o empate vale o campeonato. Faltando alguns segundos para terminar o jogo o seu time consegue um escanteio. O cobrador decide chutar a bola diretamente a gol, tentando fazer um gol olímpico, em vez de lançá-la na direção de um dos atacantes que estão na pequena área. Quando a jogada não dá certo você grita: eu *sabia* que essa jogada era ruim.

Você está viajando de carro por uma área que não lhe é familiar e sua

esposa está dirigindo. Quando vocês chegam a um cruzamento sem nenhuma sinalização e ela decide tomar a direita. Seis quilômetros e 15 minutos depois fica claro que estão perdidos. Você comenta de mau humor: “Eu sabia que você deveria ter virado à esquerda no cruzamento.”

Uma gerente que trabalha para você contratou um novo supervisor no ano passado. Você estava bem ciente das alternativas que ela tinha na época e permitiu que escolhesse o novo empregado por si só. Você acabou de receber dados de produção de cada supervisor e os dados do novo supervisor são terríveis. Você chama a gerente e reclama: “Havia muitas evidências de que esse era o homem errado para o cargo.”

Como diretor de marketing de uma organização de bens de consumo você acabou de apresentar os resultados de um extenso estudo de seis meses sobre as preferências atuais do consumidor para os produtos fabricados pela sua empresa. Ao final da sua apresentação, um vice-presidente sênior comenta: “Eu não sei por que gastar tanto tempo e dinheiro coletando esses dados. Eu poderia ter-lhe dito quais seriam os resultados.”

Você reconhece algum de seus próprios comportamentos nesses cenários? Você reconhece as observações de alguém? Cada um desses cenários exemplifica o “viés da previsão retrospectiva” (Fischhoff, 1975), que normalmente ocorre quando as pessoas recordam seus próprios julgamentos e os de outras pessoas. Em geral, as pessoas não são muito boas para recordar ou reconstituir como uma situação incerta lhes parecia antes de saber os resultados da decisão. Que jogada você teria escolhido? Você realmente sabia que sua esposa deveria ter virado à esquerda? Havia realmente evidências de que o supervisor escolhido era uma má escolha? O vice-presidente sênior realmente poderia prever os resultados do seu estudo? Embora nossa intuição ocasionalmente esteja certa, tendemos a superestimar o que sabíamos com base no que aprendemos mais tarde.

Fischhoff (1975) examinou as diferenças entre a previsão retrospectiva e a previsão propriamente dita no contexto do julgamento do resultado de eventos históricos. Em um estudo, os participantes foram divididos em cinco grupos e solicitou-se que lessem uma passagem sobre a guerra entre as forças britânica e gurka em 1814. Um dos grupos não foi informado do resultado da guerra. Os outros quatro grupos de participantes foram informados de que: (1) os britânicos venceram; (2) os gurkas venceram; (3) chegou-se a um impasse militar sem acordo de paz ou; (4) chegou-se a

um impasse militar com acordo de paz. Obviamente, somente um grupo foi informado do resultado verdadeiro – nesse caso, o grupo (1) – de que os britânicos venceram. Em seguida, perguntou-se a cada participante quais teriam sido suas avaliações da probabilidade de cada resultado, caso não conhecessem o resultado informado. Os participantes tenderam a acreditar que teriam julgado como mais provável o resultado que lhes disseram ter acontecido, mesmo que eles não tivessem sido informados do resultado. Com base nesse e em outros exemplos variados, fica claro que o conhecimento de um evento aumenta a crença de um indivíduo sobre até que ponto ele ou ela teria previsto o resultado sem o benefício daquele conhecimento.

Os processos que ocasionam a ancoragem e o excesso de confiança também estão em ação na produção do viés da previsão retrospectiva (Fiedler, 2000; Koriat, Fiedler e Bjork, 2006). De acordo com essa explicação, o conhecimento do resultado de um evento funciona como uma âncora pela qual os indivíduos interpretam seus julgamentos anteriores à probabilidade do evento. Devido à acessibilidade seletiva da informação confirmatória durante a recuperação de informações, os ajustes às âncoras são inadequados (Mussweiler e Strack, 1999). Consequentemente, o conhecimento da previsão retrospectiva viesa nossas percepções do que nos lembramos conhecer de antemão. Além do mais, como o apoio ao resultado real provido pelos diversos dados sobre o evento é variável, evidências que sejam consistentes com o resultado conhecido podem se tornar cognitivamente mais preponderantes e, assim, mais disponíveis na memória (Slovic e Fischhoff, 1977). Essa tendência levará um indivíduo a justificar uma antevisão declarada em vista dos "fatos fornecidos". Finalmente, a relevância de um dado em particular mais tarde pode ser julgada importante até o ponto em que seja representativo do resultado final observado.

No curto prazo, a previsão de fatos passados tem várias vantagens. Por exemplo, é lisonjeiro crer que seu julgamento é muito melhor do que realmente é! Além disso, esse tipo de previsão nos permite criticar a aparente falta de capacidade de previsão de outras pessoas. Todavia, o viés da previsão de algo que já aconteceu (*hindsight*) reduz nossa habilidade de aprender com o passado e de avaliar decisões objetivamente. Em geral, os indivíduos devem ser julgados pelo processo e pela lógica de suas decisões e não por seus resultados. Um tomador de decisões que toma uma decisão

de alta qualidade mas que não funciona deve ser recompensado e não punido. Por quê? Porque resultados são afetados por diversos fatores que estão fora do controle direto do tomador de decisões. Quando o viés da previsão retrospectiva leva nosso conhecimento do resultado a avaliar inadequadamente nossa avaliação da lógica do tomador de decisões, faremos avaliações mais fracas do que aconteceria de outra forma.

Intimamente ligada ao viés da previsão retrospectiva (*hindsight*) está a "maldição do conhecimento" que argumenta que, ao avaliar o conhecimento de outrem, as pessoas são incapazes de ignorar o conhecimento que elas próprias têm e os outros não têm (Camerer, Loewenstein e Weber, 1989). Conhecimento que está disponível é difícil de esquecer quando você está imaginando quanto os outros sabem a respeito de algo; a sofisticação impede um julgamento justo. Essa "maldição" explica a dificuldade que professores muitas vezes têm de ajustar suas aulas àquilo que os estudantes já sabem e a tendência dos projetistas de produtos de superestimar a capacidade que a pessoa normal tem de dominar equipamentos de alta tecnologia. Na realidade, a evidência sugere que até metade dos dispositivos de alta tecnologia que os consumidores retornam com defeito, na verdade, estão em perfeito estado – o consumidor não conseguiu descobrir como usá-lo (den Ouden, 2006). Hoch (1988) descobriu que especialistas de marketing geralmente são *piores* na previsão de crenças, valores e gostos de outros consumidores do que os consumidores não especialistas. Isso resulta do fato de os especialistas de marketing agirem como se o consumidor não especializado entendesse tanto dos produtos quanto eles.

Alguma vez você já deu instruções para alguém chegar até sua casa achando que essas instruções eram muito claras, para depois descobrir que a pessoa se perdeu? Keysar (1994) argumenta que um indivíduo muitas vezes presume que, quando envia uma mensagem ambígua (que para ele é clara) a outro indivíduo, com base em informações que o receptor não possui, ele entende que sua intenção será magicamente entendida pela outra parte. Keysar (1994) fez algumas pessoas lerem roteiros que lhes davam informações privilegiadas sobre "David". Elas leram que David tinha jantado em um restaurante seguindo a recomendação de um amigo. Metade dos participantes do experimento foi informada de que ele gostou da refeição e a outra metade foi informada de que ele detestou. Todos os participantes leram que David escreveu a seguinte nota para seu amigo:

“Por falar naquele restaurante, foi maravilhoso, realmente maravilhoso.” Os participantes que sabiam que David havia gostado do restaurante apresentaram uma forte tendência a acreditar que seu amigo acharia o comentário sincero. Ao contrário, os participantes que sabiam que David tinha detestado o restaurante mostraram uma forte tendência a acreditar que o amigo acharia o comentário sarcástico. Esse resultado ocorreu a despeito do fato de ambos os grupos de participantes saberem que o amigo teve acesso à mesma nota e a nenhuma outra informação adicional sobre a experiência de David em relação ao jantar.

Ocorrem muitos desapontamentos nas organizações como resultado do fracasso em comunicar-se claramente. Parte desses desapontamentos resulta da nossa falsa crença de que as pessoas entendem mensagens ambíguas. Não deverá ser surpresa que a comunicação por e-mail, sem as dicas de entonação e linguagem corporal, só torna esse problema pior (Kruger, Epley, Parker e Ng, 2005). Uma solução em potencial para a cura do conhecimento é adotar uma mentalidade de perceber diferenças nas pessoas e objetos, diferentemente das semelhanças. Todd, Hanko, Galinsky e Mussweiler (2011) descobriram que, depois que as pessoas focavam nas diferenças, elas ficavam melhores em tomar o ponto de vista visual de outros e tinham menos chances de projetar suas informações privadas nos outros. Argumentando que uma mentalidade de conhecer as diferenças poderia ser induzida fazendo os participantes interagirem com membros fora do grupo, Todd e seus colegas também demonstraram que, após dividir indivíduos arbitrariamente em grupos, aqueles que interagiam com membros fora do grupo eram melhores em conduzir um parceiro de olhos vendados por um labirinto do que aqueles que interagiam com membros no grupo. Essas descobertas não apenas sugerem que pensar em termos de diferenças pode reduzir a maldição do conhecimento, mas também que a diversidade no local de trabalho também pode reduzir a maldição.

Se pudermos aprender a contornar a heurística da confirmação e considerar uma faixa de explicações alternativas a explicações consideradas originalmente, poderemos melhorar a qualidade de nossas decisões. A evidência sugere que, ao receber várias informações, as pessoas frequentemente fazem um trabalho surpreendentemente bom escolhendo a informação mais útil, em vez da informação que confirma suas expectativas (Nelson, McKenzie, Cottrell e Sejnowski, 2010). Essa

evidência encorajadora sugere que, uma vez que podemos contornar a tendência de pensar de uma forma confirmatória e gerar um grande número de explicações alternativas para eventos, podemos contar com nossa intuição até certo ponto ao cuidar dessas explicações alternativas. A pesquisa até o momento sugere que nossa intuição pode ser realmente útil na seleção da informação que melhora nossa probabilidade de identificar com precisão a causa de um evento (Crupi, Tentori e Lombardi, 2009).

Integração e comentário

Heurísticas, ou regras práticas, são as ferramentas cognitivas que usamos para simplificar a tomada de decisões. As páginas anteriores descreveram 11 dos vieses mais comuns que resultam quando confiamos demais nessas heurísticas de julgamento. Esses vieses, juntamente com as heurísticas a eles associadas, estão resumidos no Quadro 3.2. Lembre-se de que mais de uma heurística pode agir sobre nossos processos decisórios a qualquer instante.

Quadro 3.2 Resumo dos 12 vieses apresentados no Capítulo 3

Viés	Descrição
Vieses que emanam da heurística da disponibilidade	
1. Facilidade de lembrança	Indivíduos julgam que eventos mais facilmente recuperados pela memória, com base na visibilidade ou recentidade, são mais numerosos do que eventos de igual frequência cujos exemplos são lembrados com menos facilidade.
2. Recuperabilidade	A avaliação que os indivíduos fazem da frequência de eventos sofre viés com base no modo como as estruturas de suas memórias afetam o processo de busca.
Vieses que emanam da heurística da representatividade	
3. Insensibilidade aos índices básicos	Ao avaliar a probabilidade de eventos, indivíduos tendem a ignorar os índices básicos caso seja fornecida qualquer outra descrição informativa – mesmo que seja irrelevante.
4. Insensibilidade ao tamanho da amostra	Ao avaliar a confiabilidade de informações de amostras, indivíduos frequentemente falham na avaliação do papel do tamanho da amostra.
5. Interpretações erradas da chance	Indivíduos esperam que uma sequência de dados gerada por um processo aleatório parecerá “aleatória”, mesmo quando a série for muito curta para que essas expectativas sejam estatisticamente válidas.
6. Regressão à média	Indivíduos são propensos a ignorar o fato de que eventos extremos tendem a regredir à média em tentativas subsequentes.
	Indivíduos julgam erroneamente que conjunções (dois eventos ocorrendo

conjunção	concomitantemente) são mais prováveis do que um conjunto mais global de ocorrências do qual a conjunção é um subconjunto.
Vieses que emanam da heurística da confirmação	
8. A armadilha da confirmação	Indivíduos tendem a buscar informações confirmatórias para o que eles acham que é verdadeiro e deixam de procurar evidências contrárias.
9. Ancoragem	Indivíduos estimam valores com base em um valor inicial (derivado de eventos passados, atribuição aleatória ou qualquer informação disponível) e usualmente fazem ajustes insuficientes a partir daquela âncora para estabelecer um valor final.
10. Vieses de eventos conjuntivos e disjuntivos	Indivíduos exibem um viés em relação à superestimação da probabilidade de eventos conjuntivos e à subestimação da probabilidade de eventos disjuntivos.
11. Previsão retrospectiva (*hindsight*) e a maldição do conhecimento	Após saber se um evento ocorreu ou não, indivíduos tendem a superestimar até que grau eles teriam previsto o resultado correto. Além do mais, não ignoram informações que eles têm, mas que os outros não têm ao prever o comportamento dos outros.
12. Excesso de confiança	Indivíduos tendem a ser excessivamente confiantes em relação à correção de suas decisões, especialmente quando respondem a perguntas difíceis.

A lógica da heurística é que, na média, qualquer perda na qualidade da decisão será contrabalançada pelo tempo poupado. E, de fato, tais “atalhos” levam com muito mais frequência a decisões adequadas do que às ruins. Entretanto, como já demonstramos neste capítulo, não é sensato aceitar sempre a heurística como garantia. Primeiro, como ilustrado nos itens de teste, há muitas situações em que a perda de qualidade da decisão ultrapassa em muito o tempo poupado pela heurística. Segundo, a lógica “sensata” de contar com a heurística sugere que aceitemos voluntariamente as trocas de qualidade associadas à heurística. Na verdade, não aceitamos: a maioria de nós não está consciente da existência da heurística e do seu impacto constante sobre o nosso processo de decisão. Consequentemente, falhamos ao distinguir entre situações em que elas são benéficas e situações em que elas são potencialmente danosas.

Por que falhamos na aplicação das heurísticas seletivamente? Em boa parte, porque nossas mentes estão interligadas para que se torne natural e

confortável confiar nessas heurísticas. Por exemplo, vieses relacionados à heurística da disponibilidade parece ser uma função natural da seletividade da memória humana. Nosso cérebro funciona melhor recordando-se de informações que são interessantes, emocionalmente provocadas ou recentemente adquiridas. O cérebro humano evoluiu por milênios usando estratégias que ajudaram nossos ancestrais a sobreviver e reproduzir. Os humanos parecem ser mais autoconscientes do que quaisquer outros animais. Apesar disso, permanecemos profundamente ignorantes quanto ao funcionamento interno de nossas mentes e dos processos, como a lembrança da memória imediata e o teste de hipótese confirmatória, que podem ter consequências tão importantes e negativas.

Quando as apostas são altas e a qualidade da decisão é importante, vale a pena engajar-se em processos de pensamento mais esforçados, que podem evitar vieses. A chave para um processo decisório refinado, portanto, está em aprender a distinguir entre utilizações adequadas e inadequadas das heurísticas, quando o seu julgamento provavelmente contará com as heurísticas, e como evitá-las. Este capítulo lhe dá os fundamentos de que precisa para fazer essas distinções.

Capítulo

4

Conscientização limitada

No decorrer de três décadas, Bernard Madoff intencionalmente roubou de seus investidores. Em dezembro de 2008, ele confessou seus crimes, e seu esquema Ponzi quebrou, limpando US$64,8 bilhões em lucros fictícios. Madoff vendou a maior parte dos seus investimentos através de fundos falsos, ou seja, outros fundos que ou negociavam seu acesso a Madoff para investidores em potencial ou afirmavam que eles tinham acesso a alguma estratégia de investimento exótica. Esses fundos frequentemente não faziam nada além de passar o dinheiro que eles coletavam para Madoff. Esses intermediários eram extremamente bem pagos, normalmente ganhando uma pequena porcentagem dos fundos investidos mais 20% de quaisquer retornos do investimento. Como Madoff alegava um registro consistente de sucessos, os fundos lucravam muito bem.

Este capítulo não trata dos atos de Madoff, mas sim da nossa incrível capacidade de não observar coisas que acontecem bem debaixo de nosso nariz. Não há realmente uma estratégia de investimento que possa ter produzido os retornos que Madoff alegou. Será que os gerentes dos fundos sabiam que Madoff estava realizando um esquema Ponzi, ou eles deixaram de observar que o desempenho de Madoff chegou a um nível de retorno e estabilidade que seria impossível? Embora alguns possam ter notado (Markopolos e Casey, 2010), uma forte evidência sugere que muitos desses fundos tinham dicas de que algo estava errado, mas perderam a motivação de ver a evidência que estava prontamente disponível. Além dos gerentes dos fundos, investidores profissionais, órgãos do governo e

banqueiros de investimento deixaram de observar que havia algo errado. Quando eles recebiam dicas, elas eram ignoradas. Rene-Theirry Magon de la Villehuchet, CEO da Access International Advisors and Marketers, investiu seu próprio dinheiro, o dinheiro de sua família e o dinheiro de seus clientes mais ricos com Madoff. Ele foi repetidas vezes advertido sobre Madoff e recebeu forte evidência de que os retornos de Madoff não eram possíveis, mas ele não investigou. Duas semanas depois que Madoff foi preso e a verdade surgiu, de la Villehuchet se suicidou em seu escritório, cortando seu pulso e tomando pílulas para dormir.

Este capítulo trata de nossas falhas sistemáticas e previsíveis de observar informações críticas que nos estão disponíveis. Assim como contamos com as heurísticas do processo decisório, discutidas no Capítulo 3, também limitamos nossa busca por informações para simplificar decisões complexas. Simplificar situações complexas é um problema que os seres humanos precisam enfrentar desde seus primeiros momentos de vida. Encontramos o grande mundo pela primeira vez quando ainda somos crianças, e o experimentamos, nas palavras de William James (1890), como “um grande murmúrio, uma enorme confusão” (p. 488). O processo constante de aprender a navegar pelo mundo – seja aprendendo a entender a linguagem ou aprendendo a realizar nossas tarefas – é, em grande parte, o processo de aprender em que vale a pena prestar atenção e o que podemos ignorar. Como seres humanos, perdemos a atenção e o poder cerebral para prestar atenção em cada fato ou informação potencialmente relevante em nosso ambiente no processo decisório. Mesmo que tivéssemos esse poder cerebral, também precisaríamos melhorar a determinação da importância relativa de diversas informações.

Para evitar os problemas associados à sobrecarga de informações, as pessoas constantemente se engajam na filtragem de informações, mas grande parte disso é executado inconsciente e automaticamente, e de modo ineficaz. Geralmente acabamos ignorando e abandonando informações úteis, enquanto prestamos atenção a informações irrelevantes. Neste capítulo, ilustraremos algumas das maneiras como nossas mentes provavelmente eliminam informações e exploraremos as consequências dessa atenção seletiva para as nossas percepções e decisões. Antes de ler este capítulo, por favor, responda aos problemas apresentados no Quadro 4.1.

Quadro 4-1 Problemas do capítulo

Responda aos problemas a seguir antes de ler o restante do capítulo.

Problema 1. Alunos de MBA de uma famosa universidade leram o seguinte problema e desempenharam um dos seis papéis – A, B, C, D, E e F: Neste exercício, seis pessoas receberão aleatoriamente os papéis A, B, C, D, E e F. A será selecionado aleatoriamente, recebendo US$60 para repartir entre A, B, C, D, E e F. Os valores dados a B, C, D, E e F deverão ser iguais, mas esse valor pode ser diferente do valor que A reservou para si mesmo. B, C, D, E e F deverão especificar o valor mínimo que eles aceitariam. Se o valor oferecido por A a B, C, D, E e F individualmente for igual ou maior que o maior valor especificado por B, C, D, E e F, os US$60 serão divididos conforme determinado por A. Se, no entanto, qualquer um dos valores especificados por B, C, D, E ou F for maior que o valor oferecido por A, todas as seis partes receberão US$0.

Por favor, especifique a alocação de A que maximize o resultado médio em dólar de A (use números inteiros, e não decimais/frações)

A: $____ B: $____ C: $____ D: $____ E: $____ F: $____

Problema 2. Em um estudo recente, estudantes universitários receberam a seguinte
questão: Neste problema, você terá de escolher entre as caixas X, Y ou Z. Uma dessas três caixas tem um prêmio valioso. As outras duas caixas estão vazias. Depois de escolher uma das caixas, o computador abrirá uma das outras duas caixas e mostrará que essa caixa não tem o prêmio. Em seguida lhe dará a oportunidade de trocar sua caixa pela outra caixa não escolhida. Por exemplo, se você escolhesse a caixa X, o computador abriria uma das duas outras caixas (por exemplo, Y) e lhe mostraria que ela está vazia. O computador então lhe daria a chance de trocar sua escolha de X para Z.

Um aluno que participou do estudo escolheu a caixa Y. O computador então abriu a caixa Z, mostrou ao aluno que ela estava vazia e ofereceu trocar a caixa Y (que o aluno escolheu inicialmente) pela caixa X (a caixa restante, não aberta e não escolhida).

Por favor, indique se o aluno deveria ter trocado a caixa Y pela caixa X ou não a fim de ter a melhor chance de ganhar o prêmio.

Resposta: Sim Não

Problema 3. Neste exercício, você representa a Empresa A (a compradora), que atualmente está pensando em adquirir a Empresa T (o alvo) por meio de uma proposta, e planeja propor algo em dinheiro por 100% das ações da Empresa T, mas não tem certeza do quanto deverá oferecer. A principal dificuldade é esta: o valor da Empresa T depende diretamente do resultado de um projeto importante de exploração de petróleo que ela está realizando atualmente. Na realidade, a própria viabilidade da Empresa T depende do resultado da exploração. Se o projeto falhar, a empresa sob a administração atual não valerá nada – US$0 por ação. Mas, se o projeto tiver sucesso, o valor da empresa sob a administração atual poderá atingir US$100 por ação. Todos os valores de ação entre US$0 e US$100 são considerados igualmente prováveis.

Por todas as estimativas, a empresa valerá consideravelmente mais nas mãos da Empresa A do que sob a administração atual. De fato, qualquer que seja o valor final sob a administração atual, *a empresa valerá 50% mais sob a administração de A do que sob a Empresa T.* Se o projeto falhar, a empresa valerá US$0 por ação sob qualquer administração. Isto é, se o projeto de exploração gera um valor de US$50 por ação sob a administração atual, o valor sob a Empresa A é de US$75 por ação. De modo semelhante, um valor de US$100 sob a Empresa T implica um valor de US$150 por ação sob a Empresa A, e assim por diante.

O quadro de diretores da Empresa A lhe pediu para determinar o preço que eles deveriam oferecer para as ações da Empresa T. Essa oferta precisa ser feita agora, antes que o resultado do projeto de perfuração seja conhecido. Por todas as indicações, a Empresa T ficaria satisfeita em ser adquirida pela Empresa A, desde que o preço seja lucrativo. Além do mais, a Empresa T deseja evitar, a todo custo, o potencial de uma oferta de arremate por qualquer outra firma. Você espera

que a Empresa T adie uma decisão sobre sua oferta até que cheguem os resultados do projeto e depois aceite ou rejeite sua oferta antes que a notícia dos resultados da perfuração cheguem à imprensa. Assim, você (Empresa A) não saberá os resultados do projeto de exploração ao submeter sua oferta de preço, mas a Empresa T saberá os resultados quando decidir se aceitará ou não sua oferta. Além disso, espera-se que a Empresa T aceite qualquer oferta pela Empresa A que seja maior que o valor (por ação) da empresa sob a administração atual.

Como representante da Empresa A, você está deliberando sobre as ofertas de preço que variam desde US$0 por ação (isso corresponde a não fazer oferta alguma) até US$150 por ação. Que valor por ação você proporia pelas ações da Empresa T?

O valor da minha proposta é de US$_____ por ação.

Problema 4. Alunos de MBA de uma famosa universidade leram o seguinte problema e desempenharam um dos seis papéis – A, B, C, D, E e F: Neste exercício, seis pessoas receberão aleatoriamente os papéis A, B, C, D, E e F. A será selecionado aleatoriamente, recebendo US$60 para repartir entre A, B, C, D, E e F. Os valores dados a B, C, D, E e F deverão ser iguais, mas esse valor pode ser diferente do valor que A reservou para si mesmo. B, C, D, E e F deverão especificar o valor mínimo que eles aceitariam. Se o valor oferecido por A a cada um de B, C, D, E e F for igual ou maior que o menor valor especificado por B, C, D, E ou F, os US$60 serão divididos conforme determinado por A. Se, no entanto, todos os valores especificados por B, C, D, E e F forem maiores que o valor oferecido por A, todas as seis partes receberão US$0.

Por favor, especifique a alocação de A que maximize o resultado em dólar médio de A (use números inteiros, e não decimais/frações)

A: $____ B: $____ C: $____ D: $____ E: $____ F: $____

Problema 5. Em estudo recente, estudantes universitários receberam a seguinte questão:
Neste problema, você terá de escolher entre as caixas X, Y ou Z. Uma dessas três caixas tem um prêmio valioso nela. As outras duas caixas estão vazias. Depois de escolher uma das caixas, o computador poderá abrir uma das outras duas, mostrar que essa caixa não escolhida não tem o prêmio e lhe dar a oportunidade de trocar sua caixa pela caixa não aberta não escolhida. O computador decidirá se abrirá uma caixa e se lhe dará uma oportunidade de trocar de caixa com o objetivo de minimizar sua chance de ganhar o prêmio. Por exemplo, se você escolhesse a caixa X, o computador poderia decidir abrir uma das duas outras caixas (por exemplo, Y), mostrar que ela está vazia e lhe dar a chance de trocar sua escolha de X para Z.

Um aluno que participou do estudo escolheu a caixa Y. O computador então abriu a caixa Z, mostrou ao aluno que ela estava vazia e ofereceu trocar a caixa Y (que o aluno escolheu inicialmente) pela caixa X (a caixa restante, não aberta e não escolhida).

Por favor, indique se o aluno deveria ter trocado a caixa Y pela caixa X ou não, a fim de ter a melhor chance de ganhar o prêmio.

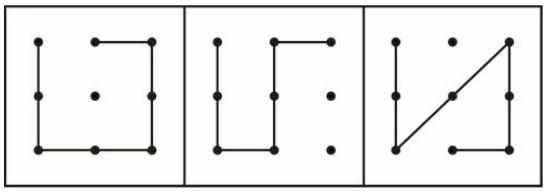
Resposta: Sim Não

Problema 6. Sem levantar seu lápis (ou caneta) do papel, desenhe quatro (e somente quatro) linhas retas que conectem todos os nove pontos mostrados aqui:

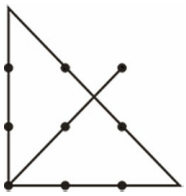
O Capítulo 1 apresentou o conceito de racionalidade limitada, que

descreve o fato de nosso pensamento ser limitado e enviesado de maneiras sistemáticas, previsíveis. Essas restrições, ou limitações, estavam focadas em como as pessoas processam e tomam decisões usando as informações das quais estão cientes. Neste capítulo, demonstramos que as pessoas possuem *conscientização limitada* (Bazerman e Chugh, 2005), que as impede de observar ou focalizar dados úteis, observáveis e relevantes. Nossas mentes estão constantemente fazendo escolhas sobre em que deve prestar atenção e o que deve ignorar, mas os filtros de informação cometem alguns erros previsíveis. A perspectiva limitada frequentemente leva as pessoas a ignorarem informações acessíveis, perceptíveis e importantes enquanto prestam atenção a outras informações igualmente acessíveis, porém irrelevantes (Bazerman e Chugh, 2005). A heurística da disponibilidade, discutida nos Capítulos 1 e 2, oferece alguma evidência para essa ideia. Mas a conscientização limitada é distinta dessa disponibilidade. Dentro de domínios específicos, podemos identificar informações que sistematicamente são deixadas de fora da conscientização da maioria dos que tomam decisões. A falta de alinhamento entre as informações necessárias para uma boa decisão e as informações incluídas na conscientização resultam em uma falha no foco.

Talvez o problema mais conhecido que ilustra o conceito de conscientização limitada seja o Problema 6 do Quadro 4.1. Você conseguiu resolver o problema? A maioria das pessoas inteligentes não consegue resolvê-lo, mesmo aquelas que se lembram de já tê-lo visto. A maioria das pessoas tenta aplicar suas habilidades lógicas de tomada de decisão ao problema que está em foco: conectar todos os nove pontos sem sair dos limites impostos pelos nove pontos. Estas são algumas das tentativas comuns:



As pessoas criam naturalmente um limite restritivo que cerca o problema e os impede de achar uma solução. Mas observe que o problema não lhe pede para manter seu lápis dentro dos limites impostos pelos nove pontos. Quando as pessoas se conscientizam do espaço fora da área delimitada pelos nove pontos, a solução a seguir é muito fácil de se obter:



Como você pode ver, a solução é simples. Porém, pessoas brilhantes podem olhar para esse problema por horas e não resolvê-lo. Por quê? Porque as restrições (ou limites, ou barreiras) criadas por nossas mentes eliminam a solução. Problemas de criatividade constantemente fazem as pessoas se sentirem enganadas. Um "truque" comum desses problemas é desviar nossa atenção, fazendo com que psicologicamente vejamos restrições para o problema. Essas restrições impedem a descoberta da solução. Depois que o professor quebra a restrição psicológica, a solução parece óbvia. As barreiras mais críticas para as decisões criativas são nossas premissas, ou as informações que permitimos entrar no espaço definido do problema. Para ajustar os problemas aos nossos processos decisórios previamente estabelecidos, criamos falsas premissas sobre eles. Problemas de criatividade podem não parecer representativos das decisões comuns do mundo real, mas a tendência de incluir falsas restrições percebidas é um aspecto muito comum do processo decisório.

O fenômeno da conscientização limitada é capturado pela conhecida exclamação "Como é que eu não vi isso antes?". Muitos de nós temos essa reação depois de ver informações importantes que passaram despercebidas. Oferecendo uma abordagem intrigante sobre inovação de ideias, Nalebuff e Ayres (2003) nos encorajam a perguntar "Por que não?". Por exemplo, eles argumentam que o problema da "expectativa" imposto pela lenta saída de ketchup do topo de seu frasco foi resolvido por um novo design que permite que a garrafa fique guardada de cabeça para baixo, um design que mais tarde foi estendido para uma grande gama de produtos. Nalebuff e Ayres encorajam os desenvolvedores de produtos a imaginar os produtos que eles gostariam de criar se os recursos não fossem uma restrição. Quando você sabe o que deseja em um mundo irrestrito, sugerem esses pesquisadores, você pode explorar se isso é viável em nosso mundo real, restringido.

Este capítulo examina a prevalência da conscientização limitada em diversas áreas: (1) cegueira não intencional a informações óbvias, (2) a falta de observação das mudanças óbvias no ambiente, (3) a tendência de focalizar apenas uma parte do problema em mãos, bem como a

conscientização limitada nele (4) grupos, (5) decisões estratégicas e (6) leilões.

Cegueira desatenta

Há mais de 30 anos, Neisser (1979) pediu às pessoas que vissem um vídeo de dois grupos de jogadores, sobrepostos visualmente, passando bolas de basquete. Um grupo vestia camisas brancas e o outro grupo vestia camisas escuras. Os participantes eram instruídos a contar o número de passes feitos entre os membros de um dos dois grupos. O vídeo sobreposto tornava a tarefa relativamente difícil e os participantes tinham que prestar toda a atenção. O resultado interessante é que somente 21% dos participantes do estudo de Neisser relatou ver uma mulher que nítida e inesperadamente caminhava pela quadra de basquete com uma sombrinha aberta.

Nossa experiência repetida, usando esse vídeo na sala de aula, é que bem menos de 21% dos alunos observa a mulher. Depois de mostrar o vídeo pela primeira vez, perguntamos aos nossos alunos se alguém viu algo incomum. Em uma sala grande, é comum que apenas algumas poucas pessoas mencionem ter visto uma mulher com uma sombrinha. Quando eles fazem observação, os outros na sala zombam disso. Mesmo assim, quando mostramos o vídeo novamente para demonstrar o que a maior parte da turma não viu, todos veem a mulher. Focalizando uma tarefa – neste caso, contar os passes –, as pessoas perdem muita informação óbvia no seu mundo visual.

Usando um vídeo em que uma pessoa com roupa de gorila entra em um jogo de basquete, batendo no peito, clara e comicamente visível por mais de cinco segundos, Simons e Chabris (2010; 1999) replicaram as descobertas de Neisser. Simons oferece uma série dessas demonstrações em um vídeo que pode ser adquirido em www.viscog.com.

Achamos a falha de ver o óbvio (incluindo nossa própria falha na primeira vez que vimos o vídeo) incrível, pois viola premissas comuns sobre nossa percepção visual. Esse fenômeno capturou o interesse de psicólogos cognitivos e perceptivos, e tornou-se conhecido como *cegueira desatenta* (Simons e Levin, 2003). Mack e Rock (1998) oferecem ampla evidência em experimentos perceptivos de que as pessoas têm uma tendência de não ver o que não estão procurando, mesmo quando estão olhando diretamente para isso. Mack (2003) aponta que a cegueira desatenta pode fazer um piloto de avião atento aos seus controles não ver a

presença de outro avião em sua pista. Da mesma forma, muitos acidentes de carro sem dúvida alguma resultam de motoristas atentos a outras coisas além da direção, como no uso do telefone celular (Levy, Pashler e Boer, 2006). Acreditamos que a pesquisa sobre cegueira desatenta fornece ampla evidência contra o uso de telefones celulares na direção.

Um trabalho recente conecta a cegueira desatenta a regiões neurais no cérebro (C.M. Moore e Egeth, 1997), e identifica muitas variáveis independentes importantes, que afetam a probabilidade de não ver o óbvio (Mack, 2003). Além do nosso próprio fascínio por essa pesquisa básica, estamos interessados em fazer uma analogia desse trabalho no campo visual com a cegueira desatenta que leva a maioria dos tomadores de decisão a desconsiderar muitas informações que estão prontamente disponíveis no ambiente. Por exemplo, ficamos abalados pelas muitas vezes com que nossas esposas reclamam nos ter dito algo de que não nos lembramos absolutamente. Como muitas pessoas fariam, geralmente concluímos que nossas esposas devem ter imaginado a conversa. Mas se podemos deixar de ver a mulher com a sombrinha no vídeo de Neisser, temos que aceitar a possibilidade de que nossas esposas realmente nos deram a informação que elas disseram, e que nossas mentes estavam voltadas para outro lugar.

Cegueira à mudança

Os pesquisadores de detecção de mudança têm fornecido evidência de que, em um número surpreendentemente grande de casos, as pessoas deixam de observar mudanças visuais em seus ambientes físicos (Simons, 2000). Por exemplo, Simons, Chabris, Schnur e Levin (2002) pediram a um colaborador segurando uma bola de basquete que parasse um pedestre e pedisse informações de local. Enquanto o pedestre estava dando informações, um grupo de pessoas caminhava entre o colaborador e o pedestre, e um membro do grupo de repente apanhava a bola do colaborador. Depois que o pedestre acabava de dar as informações, o colaborador lhe perguntava se ele ou ela havia notado algo inesperado ou alguma mudança. A maioria dos pedestres não informava ter observado a retirada da bola de basquete.

Em um estudo paralelo, Angelone, Levin e Simons (2003) mostraram a algumas pessoas um vídeo em que roupas ou objetos claramente visíveis eram trocados durante um corte na posição da câmera.[1] Mas as pessoas não perceberam essas mudanças. Em uma série de estudos, Mitroff, Simons e Franconeri (2002) confirmaram esse padrão das pessoas de não observar uma mudança explicitamente, mesmo mantendo alguma representação implícita na mente sobre a informação antes e após a mudança. Isso sugere que, em algum nível, eles perceberam a mudança, mas, de alguma forma, ela foi filtrada do seu consciente. A evidência sugere que as pessoas são ainda mais passíveis de não encontrar mudanças que ocorrem gradualmente (Simons e Rensink, 2005).

As pessoas são melhores em detectar mudanças nos domínios fora da percepção visual? Provavelmente, não. Imagine que você seja um contador encarregado da auditoria de uma corporação grande e respeitada. Depois de ter visto e aprovado relatórios financeiros de alta qualidade, totalmente éticos, por um ano, a corporação começa a afrouxar a lei em alguns lugares, mas não comete nenhum comportamento claramente antiético. No terceiro ano, a firma afrouxa a ética de suas receitas um pouco mais; algumas das decisões contábeis da empresa podem realmente violar os padrões contábeis federais. Pelo quarto ano, a corporação está afrouxando a lei em muitas áreas e ocasionalmente infringindo a lei. Nessa situação, você notaria os aspectos antiéticos dos relatórios? E, se notar, em que

ponto (se houver algum) você se recusaria a assinar uma declaração afirmando que os registros financeiros são aceitáveis de acordo com a regulamentação do governo?

Podemos prever que você terá muito mais chances de observar e recusar-se a assinar as declarações se a falta ética ocorrer bruscamente de um ano para o seguinte. Essa previsão é baseada na noção de um "desvio gradual" do comportamento antiético (Gino e Bazerman, 2009), que postula que um pequeno desvio dos altos padrões éticos coloca uma empresa em um desvio gradual para baixo, em direção a faltas éticas maiores. Mas essas faltas são mais prováveis de ocorrer por meio de pequenos deslizes do que de uma só vez. Quando nosso comportamento se torna antiético um passo de cada vez, há menos chance de que observemos para onde estamos indo e mais fácil é justificar o comportamento do que uma queda brusca em nossos padrões éticos (Tenbrunsel e Messick, 2004).

Nesse sentido, a degradação ética é como a fábula dos sapos cozidos: a sabedoria popular diz que, se você jogar um sapo em água fervente, ele saltará. Mas se você colocar um sapo em água morna e lentamente aumentar a temperatura, quando o sapo notar que a água ficou muito quente, ele já estará cozido. Mesmo que isso não seja verdade para os sapos, parece que acontece desse jeito com os humanos e o julgamento ético. Os estudos do processo decisório ético confirmam que as pessoas aceitam melhor as faltas éticas quando elas ocorrem em vários passos pequenos do que quando ocorrem em um grande passo (Gino e Bazerman, 2009).

Para evitar tomar o segundo passo errado por uma queda de faltas éticas após um erro inicial, precisamos reconhecer quando os nossos padrões morais foram comprometidos. Para fazer isso, temos que reconhecer que, de fato, realizamos uma falha ética. A pesquisa sobre cegueira à mudança apresentada acima sugere que é uma tarefa difícil observar essas diferenças, mas podemos usar a heurística da confirmação para o nosso proveito. Se começarmos com a hipótese autocrítica de que somos passíveis de falhas éticas, e buscarmos encontrá-las ativamente, estaremos sintonizados com dicas sugerindo que nossos padrões éticos podem ter falhado. Podemos ser mais capazes de identificar informações que revelam que realizamos uma falha ética.

Focalismo e a ilusão da focalização

Gilbert, Wilson e colegas (2000; Wilson, Wheatley, Meyers, Gilbert e Axsom, 2000) criaram o termo *focalismo* para descreve a tendência comum de focalizar muito em um evento em particular (o "evento focal") e muito pouco em outros eventos que provavelmente ocorrem simultaneamente (Wilson et al., 2000). Por conseguinte, as pessoas tendem a superestimar tanto o grau a que seus pensamentos futuros serão ocupados pelo evento focal quanto a duração de sua resposta emocional ao evento. Por exemplo, costumamos superestimar o impacto de eventos positivos e negativos, como as vitórias e perdas de nosso time de futebol ou candidato político favorito, sobre a nossa felicidade. Até mesmo superestimamos dramaticamente os efeitos de estarmos preocupados com uma condição médica grave sobre a nossa felicidade (Uber et al., 2001).

Uma forma de focalismo é manifestada como erros de previsão afetiva. A previsão afetiva, ou o ato de prever o estado emocional futuro de alguém, frequentemente possui uma falha séria: a saber, superestimamos a extensão à qual um estado emocional atual persistirá no futuro. Em um estudo sobre preferências de assistir televisão, Nelson, Meyvis e Galak (2009) demonstraram que, embora as pessoas digam que preferem sua televisão sem intervalos comerciais, esses intervalos realmente melhoram o grau ao qual as pessoas apreciam os programas de televisão. Por quê? Porque as interrupções dos comerciais intensificam nossa apreciação da programação que vem depois deles. Assim, pode ser que as pessoas que assistem televisão sem intervalos comerciais deixem de considerar o grau ao qual seu interesse no programa diminui por uma sessão sem interrupções de intervalos comerciais.

Schkade e Kahneman (1998) definem a *ilusão de foco* como a tendência de as pessoas fazerem julgamentos com base em sua atenção a apenas um subconjunto das informações disponíveis, valorizarem essa informação e desprezarem informações despercebidas. Usando uma lógica semelhante à de Gilbert, Wilson e colegas, Schkade e Kahneman (1998) perguntaram a alunos de faculdades do centro-oeste e do sul da Califórnia a respeito de sua própria satisfação com a vida e a satisfação com a vida percebida em relação a outros. Os alunos da Califórnia e do centro-oeste informaram um nível semelhante de satisfação com a vida, embora os dois grupos tenham avaliado os californianos como tendo maior satisfação com a vida que os

do centro-oeste. Basicamente, as diferenças entre a Califórnia e o centro-oeste, como o clima, influenciaram fortemente o julgamento dos não residentes sobre a satisfação com a vida dos residentes. Contudo, esses fatores não previram a satisfação com a vida experimentada por cidadãos dos dois locais. Schkade e Kahneman argumentam que, quando os alunos imaginavam como uma mudança para o outro local os afetaria, a diferença óbvia no clima se tornava um fator preponderante, e todos os outros eventos da vida que afetam a satisfação ficavam fora de foco.

Imagine que oito times em qualquer jogo ou esporte façam parte de um único campeonato eliminatório. Agora, imagine que oito pessoas sejam escolhidas, uma para cada time, e sejam questionadas sobre a probabilidade de "seu" time vencer o campeonato. Naturalmente, alguns times seriam melhores, e alguns seriam piores, mas as probabilidades de os oito times vencerem deverão somar 100%.

Agora, vejamos o que realmente acontece nessa situação. Quando o campeonato da National Basketball Association em 1995 se reduziu a oito times, Fox e Tversky (1998) selecionaram fãs do basquete como participantes da pesquisa. Os participantes deveriam informar (1) a probabilidade de cada time (Chicago, Indiana, Orlando, Nova York, Los Angeles, Phoenix, San Antonio e Houston) vencer o campeonato, (2) a probabilidade de que a equipe vencedora seja de cada uma das quatro regiões (central [Chicago e Indiana], Atlântico [Orlando e Nova York], Pacífico [Los Angeles e Phoenix] e centro-oeste [San Antonio e Houston]), ou (3) a probabilidade de que o time vencedor venha da Conferência do Leste (compreendendo as regiões central e do Atlântico) ou da Conferência do Oeste (compreendendo as regiões do Pacífico e do centro-oeste). Se os participantes fossem bem informados, a soma das probabilidades dos oito times, a soma das probabilidades para as quatro regiões e a soma das probabilidades para as duas conferências deveriam totalizar 100%.

As probabilidades combinadas para as duas conferências foram próximas dos 100% esperados; a soma chegou a 102%. Porém, a soma das probabilidades das quatro divisões foi de 144% e a soma das probabilidades dos oito times foi de 218%. Fox e Tversky demonstram que, quando os participantes focalizam um time individual, eles podem encontrar motivos para apoiar esse time vencendo o campeonato; enquanto isso, os dados que apoiam outro time vencendo ficam fora de foco. De

modo semelhante, Tversky e Koehler (1994) descobriram que os médicos, quando lhes solicitaram que avaliassem as probabilidades de quatro prognósticos mutuamente exclusivos para um paciente, deram probabilidades para os quatro prognósticos que totalizavam muito mais de 100%. O time ou prognóstico específico estava em foco, e os outros times e os outros prognósticos estavam fora do foco.

Finalmente, talvez o exemplo mais memorável de focalismo tenha sido o desastre da nave espacial *Challenger* (veja em Vaughn [1996] uma excelente análise geral desse desastre). Como muitos leitores sabem, a nave espacial *Challenger* explodiu em 1986 depois de ser lançada na temperatura mais baixa em sua história. A explosão aconteceu devido à falha de vedação dos anéis de borracha da nave em temperaturas baixas. Quando o problema em potencial das baixas temperaturas foi trazido em uma reunião de pré-lançamento, os tomadores de decisão examinaram as temperaturas e a magnitude dos problemas com anéis de borracha nos sete lançamentos anteriores que tinham tido alguma falha com anel de borracha. Examinando as sete temperaturas nesses sete lançamentos, não foi detectado qualquer padrão claro com relação aos anéis, e, portanto, tomaram a decisão de ir em frente com o lançamento.

Infelizmente, ninguém na reunião decidiu considerar mais 17 lançamentos anteriores em que ocorreu falha com anéis de borracha. Esse foi um descuido crítico: um exame em todos os 24 lançamentos mostra uma conexão clara entre a temperatura e a falha nos anéis de borracha. Na realidade, uma regressão logística usando todo o conjunto de dados sugere que a *Challenger* teria uma chance de mais de 99% de defeito. A falha dos engenheiros da NASA de examinar fora dos limites dos dados na tabela fez os sete astronautas perderem suas vidas e talvez tenha causado o maior revés na história do programa espacial. Generalizando, demonstramos que muitos tomadores de decisão e grupos erram limitando sua análise aos dados em mãos, em vez de perguntarem quais dados responderiam melhor ao problema em questão. No caso da *Challenger*, a falha dos engenheiros de examinar mais dados provavelmente foi facilitada pela heurística da confirmação. Em outras palavras, quando eles quiseram saber se as falhas nos anéis de borracha deviam-se às baixas temperaturas, eles examinaram apenas os lançamentos com falhas nos anéis de borracha. Uma análise completa, porém, teria exigido o exame de lançamentos com e sem problemas em anéis de borracha, em temperaturas baixas e altas.

Conscientização limitada em grupos

Enquanto passamos da análise do papel da conscientização limitada no processo decisório individual para os seus efeitos sobre os grupos, considere o fato de que a informação *discutida* por um grupo tem uma influência fundamental sobre qualquer decisão final. Por outro lado, a informação mentalmente *analisada* por membros individuais, mas não mencionada, terá pouca influência sobre a decisão final. Assim, embora a conscientização dos indivíduos seja limitada pela informação que eles consideram mentalmente, a conscientização de grupos é limitada pela informação que se torna parte da discussão.

Uma das vantagens dos grupos em relação aos indivíduos é que eles coletivamente possuem mais informações do que qualquer membro individual. De fato, nas organizações, um dos motivos para criar grupos é reunir informações de diferentes divisões (Mannix e Neale, 2005). Assim, compartilhar informações exclusivas é uma fonte potencial de crítica em grupo, tanto em um sentido absoluto quanto em comparação com o processo decisório individual. Contudo, Stasser e seus colegas (Stasser, 1988; Stasser e Stewart, 1992; Stasser e Titus, 1985) além de outros (por exemplo, Gruenfeld, Mannix, Williams e Neale, 1996) mostram uma tendência consistente dos grupos de focalizarem mais nas informações compartilhadas (informações previamente conhecidas de todos os membros do grupo) do que em informações exclusivas ou não compartilhadas (informações previamente conhecidas apenas por um membro do grupo).

Em um exemplo anterior desse modelo, Stasser e Titus (1985) pediram a colegas de faculdade para escolherem entre três candidatos disputando a presidência do conselho de alunos. Os dados sobre os candidatos foram criados com a intenção de tornar o Candidato A a escolha preferida quando os indivíduos ou grupos tivessem acesso a todas as informações sobre todos os candidatos. Por conseguinte, o Candidato A foi a opção preferida, em 67%, pelos indivíduos quando eles tiveram todas as informações disponíveis. Quando esses indivíduos totalmente informados foram combinados em grupos, 83% escolheram o Candidato A.

Em uma versão alternativa do exercício, com a intenção de simular a natureza da informação na maioria dos grupos do mundo real, algumas

informações sobre os candidatos foram compartilhadas por todos os membros do grupo e algumas não foram compartilhadas, incluindo grande parte da informação positiva sobre o Candidato A. Essa informação não compartilhada era conhecida apenas por um membro do grupo. Assim, antes de interagir em seus grupos, os indivíduos tinham pouco motivo para apoiar o Candidato A, pois não tinham a maior parte da informação positiva sobre o Candidato A. Neste caso, apenas 23% dos indivíduos na condição não compartilhada escolheram o Candidato A. Agora, considere as decisões tomadas por esses indivíduos com informações não compartilhadas quando eles foram colocados em grupos. Coletivamente, o grupo tinha acesso às mesmas informações dos grupos compartilhados, mas as informações foram difundidas entre diversos membros. É interessante que, nesse caso, apenas 18% dos grupos com informações compartilhadas escolheram o Candidato A.

Por que os grupos não capturaram a informação não compartilhada e tiveram a mesma decisão dos grupos em que todos os membros tinham todas as informações? Stasser e Titus (1985) mostraram consistentemente que os grupos discutem mais as informações compartilhadas do que as informações não compartilhadas. Isso é verdade, apesar do fato de os grupos serem orientados para a finalidade de busca de informações. Há um paradoxo interessante: os grupos são criados para compartilhar informações, embora acabem gastando seu tempo discutindo o conhecimento já compartilhado. Nossa conclusão é que os grupos possuem conscientização limitada com relação às suas informações exclusivas ou não compartilhadas.

Para ajudar os grupos a contornarem sua conscientização limitada, Stasser, Vaughn e Stewart (2000) propõem uma série de estratégias com intuito de encorajar os membros a compartilharem informações, particularmente informações exclusivas. Essas estratégias incluem prevenir o grupo com antecedência sobre o conhecimento exclusivo de diferentes membros e identificar as especialidades no grupo antes que a discussão comece. O objetivo geral é reconhecer a tendência dos grupos de terem conscientização limitada das informações não compartilhadas e criar estruturas para vencer essa tendência.

Conscientização limitada em ambientes estratégicos

Esta seção explora os cinco problemas do Quadro 4.1, que ainda não discutimos. Como você provavelmente notou, os Problemas 1 e 4 são semelhantes, assim como os Problemas 2 e 5. De fato, os Problemas 1 e 4 são duas variações do que é conhecido como "jogo de ultimato em múltiplas partes", e os Problemas 2 e 5 são duas variações do "problema de Monty Hall". Para cada problema, daremos evidências de que pequenas mudanças nas decisões dos outros e das regras do jogo podem criar diferenças enormes na estratégia ideal para um negociador. Graças à conscientização limitada, porém, a maior parte das pessoas perde essa informação. O problema 3 é o problema de "Aquisição de uma Empresa"; novamente, o erro comum ao responder essa questão ocorre por não se pensar adequadamente sobre as decisões dos outros e as regras do jogo. Analisaremos esses três problemas e discutiremos problemas estratégicos relacionados. Depois, oferecemos evidência comportamental de nossa restrição com relação às decisões de outros e às regras do jogo.

Jogos de ultimato em múltiplas partes

Como sua proposta para a compra de uma casa seria afetada se você descobrisse que os vendedores eram três irmãos? Os três usariam a regra da maioria ou seria necessária a unanimidade? Como você verá, as regras de decisão importam muito, um fato que normalmente deixamos de considerar.

O Capítulo 8 discute os jogos de ultimato com mais detalhes. Como uma introdução rápida, suponha que o Jogador 1 divida uma soma de dinheiro conhecida, fixa, como ele preferir, preenchendo um formulário indicando "Eu peço X". O Jogador 2 ou aceita a oferta e recebe sua parte do dinheiro conforme alocada pelo Jogador 1 ou rejeita a oferta, deixando as duas partes vazias. Questões de justiça levam o Jogador 1 a ser mais generoso e o Jogador 2 a exigir mais do que os modelos econômicos sugerem. Nesta seção, examinamos os jogos de ultimato em múltiplas partes, representados pelos Problemas 1 e 4 (Messick, Moore e Bazerman, 1997). Na versão de múltiplas partes do jogo de ultimato, seis participantes recebem os papéis de A, B, C, D, E e F. O Jogador A recebe US$60 para alocar às seis partes. As ofertas para B, C, D, E e F devem ser iguais e

inteiras. B, C, D, E e F registram, cada um, o valor mínimo que eles aceitariam.

Os Problemas 1 e 4 diferem apenas na regra de decisão para o jogo. No Problema 1, também conhecido como condição “dividir a torta – maior”, se o valor que A oferece a B-F for igual ou maior que o maior valor solicitado por B, C, D, E ou F, então a alocação de A é distribuída. Se não for, todas as partes recebem US$0. Por outro lado, no Problema 4, a condição “dividir a torta – menor”, se o valor que A oferece a B-F for igual ou maior que o menor valor solicitado por B, C, D, E ou F, então a oferta de alocação de A é distribuída; se não, todas as partes recebem US$0. Coerente com o jogo de ultimato em duas partes, um modelo de resposta bimodal surge das demandas dos jogadores B-F. Embora muitos jogadores B-F aceitem US$1, pois US$1 é melhor do que US$0 que eles receberiam pela recusa da oferta, outro grande grupo de jogadores B-F pediria US$10 – eles querem sua fatia “justa”. Como sabemos pelo Capítulo 3, os indivíduos subestimam eventos disjuntivos (aqueles que podem ocorrer independentemente) e superestimam eventos conjuntivos (aqueles que devem ocorrer em conjunto uns com os outros). No contexto atual, isso implica que o Jogador A subestimará a probabilidade de que é fácil fazer pelo menos uma das cinco pessoas aceitar US$1, mas superestimará a probabilidade de todos os indivíduos aceitarem algo menor que US$10. Mas a você, o leitor, foi solicitado estimar as estratégias de maximização de lucro para os dois problemas diferentes. Vejamos como você fez.

Messick, Moore e Bazerman (1997) pediram a alunos de MBA da Faculdade de Graduação em Administração Kellogg da Northwestern University que jogassem esse jogo e calculassem qual estratégia funcionava melhor na média por todas as tentativas de cada jogo. Os pesquisadores descobriram que a estratégia de maximização de lucro para o Jogador A seria dividir o dinheiro 55-1-1-1-1-1 no Problema 4 e dividi-lo 10-10-10-10-10-10 no Problema 1. De fato, no Problema 1, qualquer alocação menor que 10 invariavelmente levaria o Jogador A a receber US$0. Para ajudá-lo a avaliar suas próprias decisões, observe que os jogadores que ofereceram algo menor que 10-10-10-10-10-10 no Problema 1 foram restritos a receber eles mesmos US$0 (pois a probabilidade de conseguir 15-9-9-9-9-9 era incrivelmente pequena). Além disso, os jogadores que oferecessem mais do que US$1-2 aos outros jogadores no

Problema 4 faziam isso porque queriam ser “justos” ou porque tomaram uma má decisão; o resultado esperado pelos Jogadores A cai drasticamente à medida que aumentam suas ofertas para B-F.

Para os jogadores que não prestam atenção às variações das regras do jogo e a provável heterogeneidade dos outros atores, os Problemas 1 e 4 podem parecer muito semelhantes. A conscientização limitada evita que os negociadores diferenciem os problemas. Mas aqueles que observam a diferença importante entre essas duas versões do jogo de ultimato em múltiplas partes provavelmente se sairão muito melhor. Os negociadores normalmente generalizam as situações em excesso, mesmo quando a generalização é imprópria. Eles normalmente assumem que o que funcionou em um contexto funcionará no outro. Mas o negociador racional está atento às diferenças importantes que existem, particularmente com relação às regras do jogo e às prováveis decisões das outras partes.

O jogo de Monty Hall

Para aqueles que são muito jovens para o terem visto, ou para aqueles com uma exposição limitada à televisão norte-americana, “Monty Hall” era um programa de jogos da televisão que regularmente pedia aos concorrentes que escolhessem uma de três portas, sabendo que uma das portas levava ao grande prêmio e que as outras duas portas levavam a prêmios pequenos ou brincadeiras. Quando o concorrente escolhia uma porta, Monty normalmente abria uma das outras portas para revelar uma brincadeira ou prêmio insignificante e depois oferecia ao concorrente a chance de trocar sua porta escolhida pela porta restante, não escolhida e não aberta. Uma análise comum, porém falsa, é que, com apenas duas portas restantes após a abertura de uma porta pelo apresentador, as chances são de 50-50. A maioria dos concorrentes no programa real preferia ficar com a porta que havia escolhido originalmente.

Muitos anos depois que o programa “Let’s Make a Deal” saiu do ar, estatísticos, economistas e jornalistas (Nalebuff, 1987; Selvin, 1975; vos Savant, 1990a, 1990b, 1991) declararam que os concorrentes erravam por não trocarem pela porta restante, não escolhida. Sua lógica, supondo que Monty sempre abria uma porta não escolhida (conhecida como condição “Monty sempre abre”) e depois oferecia uma troca, é simples: quando eles escolhiam sua porta inicialmente, os concorrentes tinham uma chance de uma em três de ganhar o prêmio. Quando Monty abria uma porta para

revelar uma brincadeira, o que ele sempre poderia fazer, essa probabilidade não mudava. Assim, ainda havia uma chance de uma em três de que o concorrente tivesse a porta certa no começo e uma chance de duas em três de que o grande prêmio estivesse atrás de uma das outras duas portas. Quando Monty revelava a brincadeira, ele dava informações úteis. Agora, o concorrente sabia qual das duas portas abrir para obter a chance de duas em três para vencer. O concorrente, portanto, deveria sempre ter trocado de porta, para aumentar as chances de vencer de uma em três para duas em três.

Naturalmente, pressupor que Monty sempre abria uma porta não escolhida que não continha o grande prêmio, naturalmente, é um elemento crítico nessa análise. Contudo, em "Let's Make a Deal", Monty Hall nem sempre abria uma das três portas para revelar uma brincadeira. O Problema 5 apresenta um "Mean Monty": um que sabia onde o grande prêmio estava localizado e que queria diminuir as chances de vitória do concorrente. Assim, depois que ele escolhia uma porta, "Mean Monty" poderia declarar o jogo encerrado ou abrir uma porta e oferecer uma troca. Se Monty quisesse reduzir as chances do concorrente de ganhar o grande prêmio, o concorrente nunca deveria ter aceitado uma oferta de troca de Monty. Na verdade, como Monty queria que o concorrente perdesse, o fato de fazer a oferta indicava que o concorrente já tinha escolhido a porta certa.[2]

Assim, você sempre deveria trocar de porta na condição "Monty sempre abre" (Problema 2), mas nunca trocar na condição "Mean Monty" (Problema 5). Mas se a conscientização das pessoas sobre as regras do jogo e os processos decisórios de Monty for limitada, eles provavelmente não diferenciarão os dois problemas. Você conseguiu distinguir entre as duas versões do jogo de ultimato em múltiplas partes e as duas versões do jogo Monty Hall?

Aquisição de uma empresa

No Problema 3, o problema da "Aquisição de uma Empresa", uma firma (a compradora) está pensando em fazer uma oferta para comprar outra firma (o alvo). Porém, a compradora não tem certeza sobre o valor final da firma alvo. Ela sabe apenas que seu valor sob a administração atual está entre US$0 e US$100, com todos os valores igualmente prováveis. Como a firma deverá valorizar 50% sob a administração da compradora do que

sob a administração atual, parece fazer sentido que haja uma transação. Embora a compradora não saiba o valor real da firma, o alvo sabe seu valor atual exatamente. Que preço a compradora deverá oferecer para o alvo?

O problema é analiticamente muito simples, embora intuitivamente perplexo. Considere o processo lógico que uma resposta racional geraria na decisão de fazer uma oferta de US$60 por ação.

> Se eu oferecer US$60 por ação, a oferta será aceita 60% do tempo – sempre que a firma valer entre US$0 e US$60 para o alvo. Como todos os valores entre US$0 e US$60 são igualmente prováveis, a firma, na média, valerá US$30 por ação para o alvo e US$45 para a compradora, resultando em uma perda de US$15 por ação (US$45 para US$60). Consequentemente, uma oferta de US$60 por ação não é sensata.

É fácil ver que um raciocínio semelhante se aplica a qualquer oferta positiva. Na média, a compradora obtém uma empresa com valor 25% menor que o preço que ela paga quando sua oferta é aceita. Se a compradora oferecer US$X e o alvo aceitar, o valor atual da empresa é algo entre US$0 e US$X. Como o problema está formulado, qualquer valor nessa faixa é igualmente provável, e o valor esperado da oferta, portanto, é igual a US$X/2. Como a empresa vale 50% mais para a compradora, o valor esperado da compradora é 1,5(US$X/2) = 0,75(US$X), somente 75% do preço de sua oferta. Assim, para qualquer valor de US$X, o melhor que a compradora pode fazer é não fazer uma oferta (US$0 por ação). O paradoxo da situação é que, embora em todas as circunstâncias a firma tenha mais valor para o adquiridor do que para o alvo, qualquer oferta acima de US$0 gera um retorno esperado negativo para a compradora. A fonte desse paradoxo se encontra na alta probabilidade de que o alvo aceite a oferta da compradora quando a firma é menos valiosa para a compradora – ou seja, quando ela é um “limão” (Akerlof, 1970).

Imagine que, ao viajar por um país estranho, você encontre um comerciante que está vendendo uma joia muito atraente. Embora você tenha comprado algumas joias na sua vida, está longe de ser um especialista. Após alguma discussão, você faz uma oferta ao comerciante que você acredita, mas não está certo de que está com um valor baixo. Ele rapidamente aceita e a transação é realizada. Como você se sente? Após essa rápida aceitação, a maioria das pessoas se sentiria preocupada com a compra, achando que fez um mau negócio. Essa sensação é conhecida

como “maldição do vencedor”. Mas se você estivesse confiante da sua oferta voluntária, por que de repente desejaria que ela não tivesse sido aceita?

Groucho Marx entendeu a tendência de ignorar as decisões dos outros quando fez a famosa declaração de que não queria pertencer a clube algum que o quisesse como membro. Se os padrões de um clube fossem tão baixos que eles *o* aceitassem, ele não desejaria ser parte dele! No contexto da negociação, a característica principal da “maldição do vencedor” é que um lado normalmente tem informação muito menor do que o outro lado; a parte com a melhor informação normalmente é o vendedor. Logicamente, podemos concluir que o comerciante de joias astuto aceitará sua oferta somente quando a joia valer menos do que a sua estimativa.

De modo semelhante, uma ineficiência estrutural está embutida no exercício da Aquisição de uma Empresa: um comprador racional ofertará US$0 apesar do fato de que o comprador valorize a empresa em um preço mais alto do que a avaliação do vendedor. O problema é que o vendedor estratégico não dará ao comprador informações sobre o verdadeiro valor da empresa, especialmente quando a empresa tem valor baixo. Como resultado, a teoria do jogo recomenda que os compradores não façam uma oferta para evitar uma perda do valor esperado.

O que as pessoas realmente fazem?

Durante os Problemas de 1 a 5, as pessoas cometem erros consistentes porque deixam de pensar racionalmente sobre o jogo. Especificamente, um foco demasiadamente estreito em seus próprios pensamentos e ações faz os negociadores ignorarem as regras do jogo e as decisões da outra parte. Tor e Bazerman (2003) mostraram que esses erros existem e levam à falha, por meio de três tarefas aparentemente diferentes – o jogo do ultimato em múltiplas partes, o problema de Monty Hall e o problema da aquisição de uma empresa.

No jogo do ultimato em múltiplas partes, a melhor estratégia para o Jogador A diverge muito entre as duas condições (ofertas de US$1 contra US$10). Ainda assim, nos estudos, o comportamento real dos Jogadores A tem sido muito mais próximo nas duas condições (Messick et al., 1997). Na média, os Jogadores A alocaram US$8,15 aos outros jogadores na condição “dividindo a torta – menor” (Problema 4), enquanto alocaram

US$8,47 aos outros jogadores na condição “dividindo a torta – maior” (Problema 1). Muitos Jogadores A no Problema 1 perdem uma oportunidade fácil de coletar US$10, enquanto os Jogadores B no Problema 4 também rejeitam uma oportunidade significativa de lucro.

Passando para o problema de Monty Hall, na versão em que Monty sempre abre uma porta (Problema 2), Friedman (1998) descobriu uma falha substancial nos participantes do estudo em tomarem a decisão correta, e apenas um aprendizado limitado por meio de tentativas repetidas. Ou seja, a maioria das pessoas mantém a porta escolhida originalmente, dando-lhes uma chance de uma em três de vencer, em vez de trocar por uma chance de duas em três. Tor e Bazerman (2003) replicaram esse resultado, descobrindo especificamente que 41% dos participantes trocavam de portas e 59% mantinham a porta anterior. Na versão Mean Monty (Problema 5), 79% tomava a decisão certa de manter a porta existente, o que é coerente com a intuição modal na outra versão. Finalmente, a maioria das pessoas tomava a mesma decisão nas duas versões do jogo; apenas 24% respondiam a ambas as versões corretamente.

A evidência mais extensa sobre a conscientização limitada na negociação vem da “Aquisição de uma Empresa”, o problema que foi pesquisado por um maior período. Uma pesquisa substancial sobre esse problema sugere que a conscientização limitada leva os tomadores de decisões a ignorar ou simplificar as cognições das partes opostas, bem como as regras do jogo (Carroll, Bazerman e Maury, 1988). O primeiro grupo a responder a esse problema era composto de 123 alunos de MBA da Universidade de Boston (Samuelson e Bazerman, 1985). Seus resultados aparecem na Figura 4.1, que mostra que a resposta dominante ficou entre US$50 e US$75. Como os alunos chegaram a essa decisão? Uma explicação comum, porém um erro, é: “Na média, a firma valerá US$50 para o alvo e US$75 para a compradora; consequentemente, uma transação nessa faixa, na média, será lucrativa para ambas as partes.”

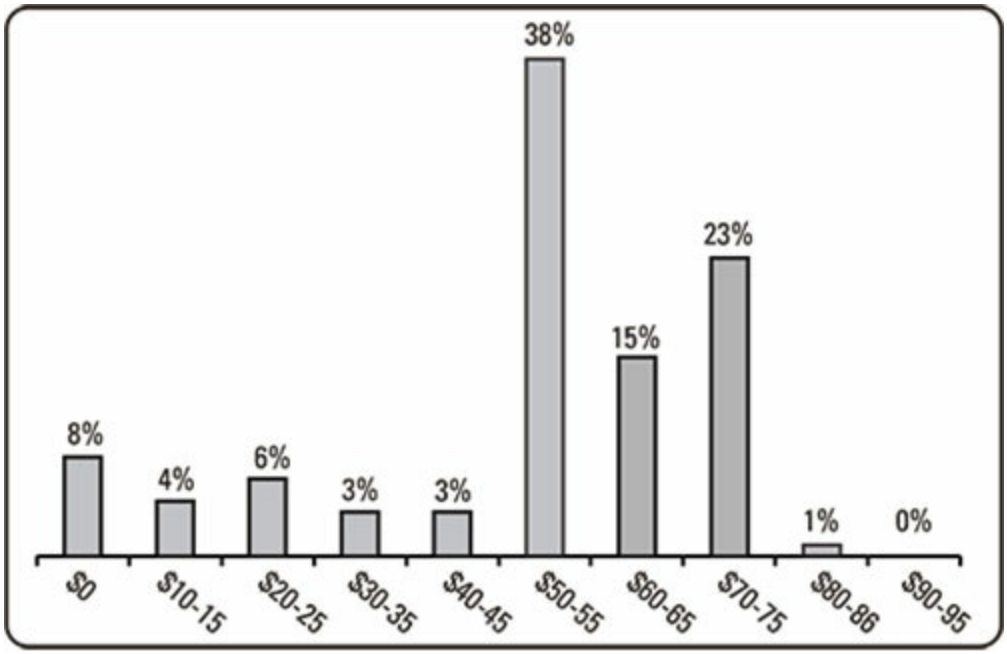


Figura 4.1 Distribuição das ofertas de preço

De fato, a resposta correta para o problema da Aquisição de uma Empresa é tão contraintuitiva que apenas 9 dos 123 participantes ofereceu corretamente US$0 por ação. O mesmo problema aplicado a sócios de empresas de contabilidade, presidentes de empresa, banqueiros de investimento e muitos outros grupos habilidosos produziram resultados semelhantes. Finalmente, até mesmo os participantes que foram pagos de acordo com seu desempenho e receberam muitas oportunidades para descobrir pela experiência apresentaram o mesmo padrão de respostas representado na Figura 4.1 (Ball, Bazerman e Carroll, 1991; Grosskopf, Bereby-Meyer e Bazerman, 2007).

A maioria dos indivíduos tem a capacidade analítica de acompanhar a lógica de que a oferta ideal é US$0 por ação. Mesmo assim, sem auxílio, a maioria dos indivíduos não consegue ver isso. Assim, os indivíduos sistematicamente excluem a informação de seus processos decisórios que eles têm a capacidade de incluir. Eles deixam de reconhecer que seu retorno esperado depende de uma aceitação pela outra parte, que por sua vez é afetada pelas regras, que indicam que eles precisam saber o valor verdadeiro antes de aceitar ou rejeitar a oferta. Isso implica que a aceitação pelo alvo tem mais probabilidade de ocorrer quando pelo menos ela é desejável ao negociador que fez a oferta.

A grande maioria dos que responderam oferecem soluções que geram um retorno esperado negativo. Porém, usando uma versão adaptada do

exercício de Aquisição de uma Empresa, Valley, Moag e Bazerman (1998) descobriram que, se as partes se falarem cara a cara, o resultado comum é um negócio em um valor mutuamente benéfico. Assim, a interação social cria um mecanismo para contornar os resultados ineficazes previstos pela teoria dos jogos e pela teoria da decisão comportamental. Valley e seus colegas sugerem que a comunicação melhora a utilidade positiva para os benefícios ganhos pela outra parte, cria confiança e permite a troca de informações não esperada pelos modelos teóricos de jogo.

Conscientização limitada em leilões

Considere os seguintes leilões:

Sua firma de consultoria está tentando contratar uma aluna de MBA jovem, altamente talentosa, de uma universidade de prestígio. Muitas outras organizações também estão interessadas nessa jovem aparentemente talentosa. De fato, sua firma parece estar concorrendo com essas outras firmas, motivando-o a adoçar o negócio com um grande bônus de contratação. Finalmente, a aluna aceita sua oferta. Quando ela assina na linha pontilhada, você se pergunta se sua produtividade excederá o alto preço de sua contratação.

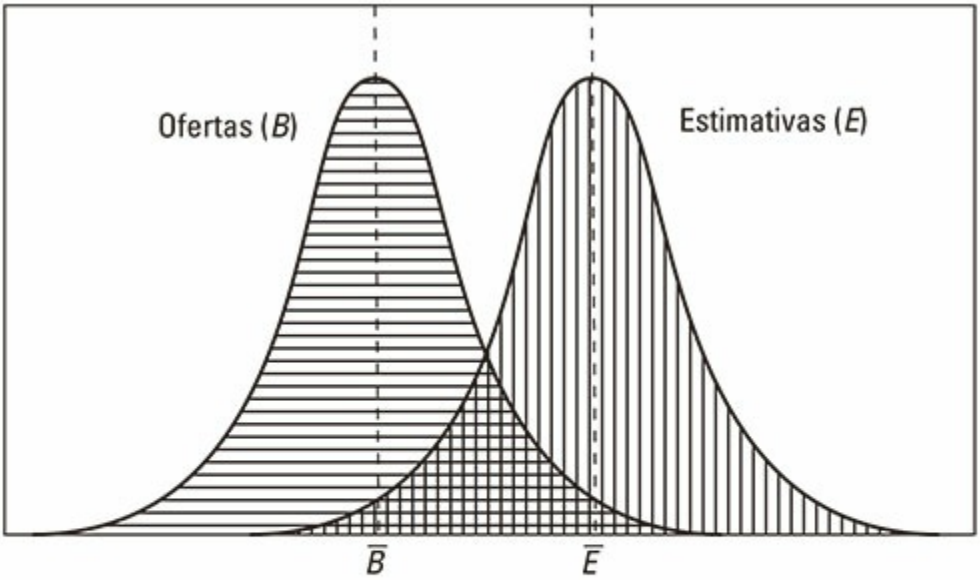
Sua empresa fez uma oferta a uma firma que sugeriu que seria adquirida com prazer pela oferta mais alta. O valor real da firma-alvo é altamente incerto; mesmo que a própria firma não saiba seu valor real. Com pelo menos meia dúzia de firmas buscando o alvo, sua oferta foi a mais alta. Sua oferta é aceita. Você deveria abrir o champanhe?

Você acabou de adquirir o tapete mais lindo que já viu em um leilão no eBay. Foram muitas as ofertas para o tapete, mostrando que você não estava sozinho no reconhecimento do seu valor. Enquanto aguarda ansiosamente a entrega do tapete, começa a questionar: Você fez um bom negócio?

Em cada um desses cenários, uma análise ingênua sugeriria que você deveria estar feliz por ter ganhado a situação competitiva. Porém, Bazerman e Samuelson (1983) demonstram que você pode ter acabado de se tornar a vítima mais recente da "maldição do vencedor" na oferta competitiva. Em uma negociação de duas partes entre comprador e vendedor, a maldição do vencedor normalmente ocorre quando o comprador deixa de considerar o ponto de vista do vendedor. Nos leilões, a maldição do vencedor normalmente resulta de a oferta vencedora não considerar as implicações de ofertar mais alto do que seus concorrentes – todos na mesma desvantagem de informação em relação ao vendedor.

Bazerman e Samuelson (1983) demonstram que, como na oferta mais alta, você pode ter superestimado de modo significativo o valor real da mercadoria à venda. A Figura 4.2 contém uma representação gráfica do que pode ter acontecido. A curva *E* mostra a distribuição das estimativas do concorrente para o valor verdadeiro da mercadoria e a curva *B* representa a distribuição das ofertas. A representação considera que (1) a média da distribuição é igual ao verdadeiro valor da mercadoria – ou seja, nenhuma subestimativa ou superestimativa agregada é esperada; e (2) os concorrentes descontam suas estimativas por um valor fixo ao fazer ofertas, o que explica o deslocamento para a esquerda da distribuição da

oferta. A figura sugere que uma oferta vencedora – ou seja, uma da cauda direita da distribuição – provavelmente excede o valor real da mercadoria. O concorrente mais alto provavelmente terá sido um dos estimadores mais altos, e, a menos que eles tivessem motivo para acreditar que tinham melhores informações que os outros concorrentes, o pagamento a mais é provável. De fato, nossa pesquisa descobriu que o competidor vencedor nos leilões de mercadorias altamente incertas com um grande número de concorrentes normalmente paga mais do que a mercadoria realmente vale.



Variáveis	Suposições
(*E*) = Estimativas (*B*) = Ofertas	1. Valor verdadeiro $\alpha\overline{E}$ 2. Valor verdadeiro será igual para todas as ofertas

Figura 4.2 Ilustração gráfica da "maldição do vencedor"

Fonte: Bazerman & Samuelson, 1983. "I Won the Auction But Don't Want the Prize". *Journal of Conflict Resolution* 27, p. 618-634. Copyright © by Sage Publications, Inc. Reimpresso com a permissão da Sage Publications, Inc.

Por que o concorrente vencedor é vítima da maldição do vencedor? Por causa da informação que é excluída dos seus processos de pensamento – em outras palavras, por causa da conscientização limitada. Se um concorrente ou grupo em particular considerar que sua oferta vencerá o leilão, sua suposição deverá lhe dizer que ele provavelmente terá superestimado o valor da mercadoria em comparação com outros concorrentes. Com base nesse raciocínio, os proponentes de mercadorias

altamente incertas, que estão disputando contra um grande número de concorrentes, deverão ajustar suas estimativas do valor verdadeiro da mercadoria para baixo, reduzindo, em consequência, suas ofertas. Assim, se eles vencerem, terão menos chances de terem ofertado a mais, ou, pelo menos, não pela mesma margem. Ainda assim, a maior parte das pessoas ignora os efeitos da incerteza, até mesmo enganosamente vendo a presença de muitos concorrentes como um sinal de que deveriam estar confiantes no valor e na qualidade da mercadoria. Os compradores corporativos nas duas últimas décadas forneceram ampla evidência de que as empresas compradoras normalmente concorrem destrutivamente entre si e pagam muito pelo que elas recebem. Até um terço de todas as aquisições provaram ser fracassadas e outro terço deixou de corresponder às expectativas. Além disso, qualquer sinergia financeira criada pelas fusões normalmente apontam para o alvo, e não o comprador. Os compradores em potencial deverão equilibrar seu otimismo reconhecendo que a oferta vencedora provavelmente adquirirá uma empresa que vale menos do que a estimativa do seu valor pela concorrente vencedora. À medida que a internet atrai mais e mais participantes de leilão a cada dia, as lições da maldição do vencedor se tornam mais importantes. A boa notícia é que o eBay e outros sites de leilão criaram um meio excelente de permitir negócios eficientes entre um vendedor e um comprador, que potencialmente valoriza determinado item mais do que o vendedor. A má notícia é que, entre esses compradores, haverá muitos desinformados. Quem serão eles? Eles provavelmente são compradores mal informados em leilões com muitos concorrentes; esses compradores terão deixado de considerar o leilão do ponto de vista do vendedor ou dos outros concorrentes. Assim, da próxima vez que você fizer uma oferta on-line para uma boa mercadoria, lembre-se de questionar o que sua popularidade poderia lhe dizer sobre seu valor.

Além de leilões, ultimatos e as três portas do Monty

Os problemas que consideramos acima são exemplos particularmente bons de casos em que as regras do jogo e as decisões de outros – duas partes de informação absolutamente fundamentais e normalmente acessíveis em uma negociação – estão fora do foco. Porém, essas falhas de foco explicam falhas de negociação muito além de nossos cinco problemas de exemplo. Ho, Camerer e Weigelt (1998) examinaram um jogo em que

cada jogador estava tentando antecipar as escolhas de outros, da seguinte forma. Cada jogador escolhe um número de 0 a 100. O número vencedor é aquele mais próximo da metade da média de todas as outras entradas. Se as decisões dos outros e as variações das regras do jogo estiverem fora de foco, o número 50 surge como uma escolha ingênua, porém comum. Mas até mesmo a lógica mais simples deverá levar as pessoas a pensarem que, se a média fosse 50, uma escolha melhor seria a metade da média, ou 25. Naturalmente, essa lógica requer atenção às regras do jogo. Mesmo assim, quando você considera as decisões dos outros jogadores, deve ficar claro que outros podem seguir essa mesma lógica; portanto, se a média pudesse ser 25, você deveria escolher 12,5. Porém, se outros usarem essa lógica, você deverá escolher 6,25, e assim por diante, até 0 – a solução de equilíbrio. A resposta vencedora normalmente é maior que 0. Números naturais como 50 e 25 são comuns nesse jogo, que surgem quando não se considera totalmente as regras do jogo e os pensamentos dos outros jogadores.

A conscientização limitada também afeta nossas avaliações dos concorrentes. Camerer e Lovallo (1999) demonstram que as pessoas são insensíveis à qualidade de sua competição, um fenômeno que eles rotulam como *descuido do grupo de referência*. Moore, Oesch e Zietsma (2007) demonstram que os empreendedores focalizam mais em si próprios, seus pontos fortes e seus pontos fracos do que na concorrência. Esse autofoco os torna muito desejosos de entrar em disputas simples (em que muitos outros concorrentes também entram) e muito relutantes em entrar em competições difíceis (que têm poucos concorrentes) (ver também Moore e Cain, 2007). Isso, em parte, pode ajudar a justificar por que o índice de entrada em setores como restaurantes, bares, lojas de passatempos, lojas de bebidas e revenda de roupas é tão persistentemente excessivo. Para ter sucesso, um novo empreendimento depende de mais do que apenas a energia dos fundadores e a qualidade do produto ou serviço. Ele também precisa ser melhor que os concorrentes.

Radzevick e Moore (2007) observaram um efeito bastante relacionado nas previsões com relação aos resultados de disputas atléticas. Eles raciocinaram que, se as pessoas focalizassem seu próprio time, elas seriam excessivamente confiantes na vitória quando seu próprio time fosse forte, independente da força da competição. Na realidade, é isso que eles descobriram. Os padrões de aposta em cassino sugerem que as pessoas

tendem a apostar em seu time de casa principalmente quando ele é bom. Esse efeito se atribui em grande parte ao fato de que as pessoas têm melhores informações sobre seus times de casa do que sobre os concorrentes e não querem ter o trabalho de coletar informações mais equilibradas antes de fazerem suas apostas (Massey, Simmons e Armor, 2011).

Para nós, o exemplo mais importante desse tipo de conscientização limitada é a falha generalizada dos cidadãos dos Estados Unidos de considerarem a reforma das verbas de campanha como um meio de reprimir a influência política indevida de grupos de interesse especial (Bazerman, Baron e Shonk, 2001). Quando se pergunta às pessoas se elas apoiam e se importam com a questão de reforma das verbas de campanha, elas dizem "Sim". Mesmo assim, quando precisam classificar a importância da reforma das verbas de campanha em relação a outras questões, elas a classificam em um nível de importância muito baixo. Bazerman e colegas (2001) argumentam que os eleitores subestimam a reforma das verbas de campanha porque sua conscientização do impacto direto da reforma das verbas de campanha é limitada. Mesmo assim, acreditamos que as pessoas devem se importar profundamente com essa reforma, pois ela afeta praticamente todas as outras questões (e seus efeitos poderiam ser enormes). As pessoas não costumam pensar nesse processo. Elas valorizam questões que são mais claramente vistas como estados ou resultados finais (como redução de impostos ou educação), em vez de usarem uma conscientização mais ampla, que voltaria sua atenção para um conjunto de resultados que teriam um efeito grande e positivo sobre muitas questões (Bazerman e colegas, 2001).

Compreendendo os limites de outros

Precisamos não apenas entender nossa própria conscientização limitada, mas também a consciência limitada de outros. Um domínio onde isso se torna claro é a questão de quanta escolha os clientes deverão ter. A maioria das pessoas considera que mais escolha é bom, mas os livros recentes questionam essa conclusão (Iyengar, 2010; Schwartz, 2005). Quando as pessoas se sentem sobrecarregadas, elas geralmente evitam totalmente a decisão. O ato de escolher utiliza recursos mentais escassos, que são necessários para a autorregulação, que é necessária para implementar decisões (Vohs et al., 2008). Assim, quando enfrentam muitas escolhas, as

pessoas podem achar que o ato de escolher é mentalmente exaustivo. Mesmo que façam uma escolha, elas podem perder a motivação para atuar sobre ela. E quando elas atuam sobre ela, as diversas opções não escolhidas as deixam em maior risco de lamentar sobre oportunidades perdidas (Epstude e Roese, 2008).

Iyengar e Lepper (2000) apresentaram a compradores de supermercado uma amostra de 6 ou 24 diferentes geleias. Aqueles que receberam o conjunto maior tinham mais probabilidade de testá-las, porém menos probabilidade de comprá-las. De modo semelhante, quando as pessoas recebem muitas opções de investimento para suas economias, elas têm mais dificuldade para escolher e normalmente acabam não investindo em nada (Iyengar, Jiang e Huberman, 2004). Esse tipo de "sobrecarga de escolha" acontece até mesmo no caso de empréstimos bancários: quando menos exemplos de empréstimos são fornecidos nos anúncios, pode-se demonstrar que a demanda por empréstimo aumenta (Bertrand, Karlan, Mullainathan, Shafir e Zinman, 2010). Basicamente, podemos ter escolhas e cursos de ação preferidos. Mesmo assim, quando temos muitas opções, podemos não atuar sobre nossas preferências mesmo quando opções adicionais são inferiores à nossa opção preferida (Bernheim e Rangel, 2009).

Discussão

Bazerman e Chugh (2005) criaram o termo “conscientização limitada” para descrever o estreitamento de atenção e o foco na negociação. O conceito de conscientização limitada sobrepõe até certo ponto o conceito de disponibilidade (Tversky e Kahneman, 1974), introduzido no Capítulo 1 e ilustrado no Capítulo 3. Os dois conceitos confrontam o fato de que informações importantes normalmente continuam indisponíveis aos tomadores de decisões. Porém, os dois conceitos possuem focos diferentes. Diferentemente da conscientização limitada, a disponibilidade é uma heurística cognitiva geral. Ou seja, a disponibilidade explica a tendência dos tomadores de decisões de assumirem que, entre os contextos, a informação que é mais prontamente disponível é mais comum do que a informação menos disponível. Ao contrário, o conceito de conscientização limitada examina os grupos específicos de variáveis que provavelmente estarão dentro ou fora do foco em domínios específicos. Seu conhecimento dos contextos específicos e as consequências da sua conscientização limitada o tornarão mais capaz de evitar as armadilhas que têm contribuído para desastres como o escândalo de Madoff.

Capítulo

5

Formulação e a inversão de preferências

A seguir, apresentamos um dos problemas mais famosos na literatura de processo decisório. Por favor, faça a melhor escolha possível (Tversky e Kahneman, 1981):

Problema 1. Imagine que os Estados Unidos estejam se preparando para o aparecimento de uma doença asiática incomum, que se espera matará 600 pessoas. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Suponha que as estimativas científicas exatas das consequências dos programas sejam as seguintes:
Programa A: Se o Programa A for adotado, 200 pessoas serão salvas.
Programa B: Se o Programa B for adotado, há um terço de probabilidade de que 600 pessoas sejam salvas e dois terços de probabilidade de que nenhuma pessoa seja salva.

De qual dos dois programas você estaria a favor?

Existem diversos fatores que você poderia considerar ao avaliar essas opções. Por exemplo, qual será o impacto de cada programa sobre a sociedade em geral? Quem está mais arriscado a contrair a doença? Que opção ofereceria o maior benefício? Existem muitas outras perguntas que você poderia fazer mas, se tivesse que escolher o Programa A ou o Programa B apenas com base na informação dada no problema, que programa escolheria? A maioria das pessoas escolhe o Programa A.

Vamos considerar como você poderia pensar nessa situação para tomar sua decisão. Uma regra simples para tomar decisões é sempre selecionar a alternativa com o valor esperado mais alto – a estratégia que oferece o melhor resultado, na média. Mas, como você pode ver, os valores

esperados dos dois programas são iguais. O Programa A definitivamente salvará 200 vidas. O Programa B tem um terço de chances de salvar 600 vidas ou, na média, 200 vidas.

O argumento simples para uma regra de decisão do valor esperado é que as decisões tomadas de acordo com essa regra, no todo, serão ideais. Mas considere os seguintes cenários:

Grande aposta positiva: Você pode (a) receber US$10 milhões com certeza (valor esperado = US$10 milhões) ou (b) jogar uma moeda e receber US$22 milhões para cara e nada para coroa (valor esperado = US$11 milhões). Uma regra de decisão de valor esperado exigiria que você escolha (b). O que você faria?

Processo: Você está sendo processado por US$500.000 e estima que terá uma chance de 50% de perder o caso no tribunal (valor esperado = -US$250.000). Porém, a outra parte está disposta a aceitar um acordo fora do tribunal de US$240.000 (valor esperado = -US$240.000). Uma regra de decisão do valor esperado o levaria a fazer um acordo fora do tribunal. Ignorando os custos com advogado, custas judiciais, agravantes e outros, você (a) iria ao tribunal ou (b) faria o acordo?

A maioria das pessoas escolheria (a) nos dois casos, demonstrando que existem situações em que as pessoas não seguem uma regra da decisão pelo valor esperado. Para explicar os desvios da regra da decisão pelo valor esperado, Daniel Bernoulli (1738/1954) sugeriu inicialmente trocar o critério do valor monetário esperado pelo critério de utilidade esperada. A teoria da utilidade esperada sugere que cada nível de um resultado está associado a um grau esperado de prazer ou benefício final, chamado *utilidade*. A utilidade esperada de uma escolha incerta é a soma ponderada das utilidades dos possíveis resultados, cada um multiplicado por sua probabilidade. Embora a abordagem do valor esperado para o processo decisório trate US$1 milhão como valendo o dobro de US$500.000, um ganho de US$1 milhão nem sempre cria o dobro da utilidade esperada que o ganho de US$500.000. A maioria das pessoas não obtém tanta utilidade dos segundos US$500.000, quanto obtiveram dos primeiros US$500.000.

O motivo para isso tem a ver com a “utilidade marginal decrescente dos ganhos”: em outras palavras, quanto mais obtemos algo, menos prazer isso nos oferece. Por exemplo, embora ganhar meio milhão de dólares seja ótimo e ganhar um milhão inteiro seja melhor ainda, ganhar US$1 milhão não é o dobro melhor do que ganhar meio milhão. De modo semelhante, a segunda lagosta em um prato de jantar de lagostas pode ser saborosa, mas não tanto quanto a primeira. Assim, em termos de utilidade, obter

US$500.000 com certeza vale mais para a maioria das pessoas do que uma chance de 50% de ganhar US$1 milhão.

Também podemos descrever decisões que se desviam do valor esperado de acordo com suas implicações sobre preferências de risco. Quando preferimos US$480.000 garantidos contra uma chance de 50% de US$1 milhão, estamos fazendo uma escolha contra o risco, pois estamos abrindo mão do valor esperado para reduzir o risco. De modo semelhante, no problema da grande aposta positiva apresentado, ficar com os US$10 milhões é uma escolha contra o risco, pois ela tem um valor esperado menor e um risco menor. Ao contrário disso, brigar no processo judicial seria uma escolha a favor do risco, pois tem um valor esperado mais baixo e um risco mais alto. Basicamente, a utilidade esperada refere-se à maximização da utilidade, e não à maximização da média aritmética dos possíveis cursos de ação. Embora a utilidade esperada se desvie da lógica do valor esperado, ela oferece uma estrutura lógica útil e coerente – e os pesquisadores do processo decisório geralmente veem a lógica da utilidade esperada como um comportamento racional.

Agora, considere uma segunda versão do problema da doença asiática (de Tversky e Kahneman):

Problema 2. Imagine que os Estados Unidos estejam se preparando para o aparecimento de uma doença asiática incomum, que se espera matará 600 pessoas. Dois programas alternativos para combater a doença foram propostos. Suponha que as estimativas científicas das consequências dos programas sejam as seguintes:

Programa C: Se o Programa C for adotado, 400 pessoas morrerão.

Programa D: Se o Programa D for adotado, há um terço de probabilidade de que 600 pessoas sejam salvas e dois terços de probabilidade de que 600 pessoas venham a morrer.

De qual dos dois programas você estaria a favor?

Um exame de perto dos dois conjuntos de programas nos Problemas 1 e 2 mostra que eles são objetivamente os mesmos. Salvar 200 pessoas (Programa A) oferece o mesmo resultado objetivo de perder 400 pessoas (Programa C) e os Programas B e D também são objetivamente idênticos. Porém, a investigação empírica informal demonstra que a maioria dos indivíduos escolhe o Programa A no primeiro conjunto e o Programa D no segundo conjunto (Tversky e Kahneman, 1981). Embora os dois conjuntos

de escolhas sejam objetivamente idênticos, mudar a descrição dos resultados de vidas salvas e vidas perdidas é suficiente para mudar a escolha prototípica do comportamento contra o risco para a favor do risco.

Os indivíduos tratam os riscos referentes a ganhos percebidos (por exemplo, salvar vidas – Programas A e B) de forma diferente dos riscos referentes a perdas percebidas (perder vidas – Programas C e D). A teoria favorável de Kahneman e Tversky (1979) descreve o fato de que até mesmo as diferenças baseadas em uma mudança na "formulação" das escolhas – neste caso, de perdas para ganhos – podem afetar drasticamente o modo como as pessoas tomam uma decisão. Usamos o termo *formulação* para nos referirmos a termos alternativos da mesma informação objetiva, que alteram significativamente as decisões que as pessoas normalmente tomam, apesar do fato de que as diferenças entre as formas não deverá ter efeito sobre a decisão racional.

No caso dos Problemas 1 e 2, a manipulação da formulação básica envolve o ponto de referência implícito contra o qual os resultados devem ser avaliados. Observe que os dois problemas são objetivamente os mesmos. O Problema 1 é formulado em termos de salvar vidas, onde o ponto de referência implícito é um resultado pior de 600 mortes. A maioria de nós, quando tomamos decisões sobre ganhos, é contrária ao risco: daí nossa tendência de aceitar os US$10 milhões certos no problema da grande aposta positiva.

Ao contrário, o Problema 2 é formulado em termos de perdas. Aqui, o ponto de referência implícito é o melhor resultado de nenhuma morte devido à doença asiática. A maioria de nós, quando tomamos decisões com relação a perdas, é a favor do risco. Assim, muitos entrariam no processo do exemplo anterior, apesar do valor esperado inferior relativo ao Problema 1. A visão básica de Kahneman e Tversky foi que é possível apanhar o mesmo problema objetivo, mudar a forma e obter resultados previsivelmente diferentes.

O tomador de decisão típico avalia os resultados com relação a um ponto de referência neutro. Consequentemente, o local do ponto de referência tem um efeito crítico sobre se a decisão é formulada positiva ou negativamente, e afeta a preferência de risco resultante do tomador de decisão. O problema da doença asiática ilustra a importância dos pontos de referência. No caso formulado positivamente, a pergunta implícita é: quantas vidas podem ser salvas dada a possível perda de todas as 600

vidas? Assim, a perda de 600 vidas é o ponto de referência neutro. Ao contrário, no caso formulado negativamente, a pergunta implícita é: quantas vidas serão perdidas a partir do estado existente de ter todas as 600 pessoas vivas?

Para ver outro exemplo da importância dessa mudança do ponto de referência, considere o seguinte cenário:

Problema 3. Você recebeu 100 lotes de ações da Empresa XYZ há dois anos, quando o valor da ação era US$20 por lote. Infelizmente, as ações caíram para US$10 por lote durante os dois anos em que você manteve o bem. A empresa atualmente está perfurando poços em busca de petróleo em uma área que muitos consideram que poderá ser um grande "sucesso". Por outro lado, eles podem não achar nada. (A análise geológica sugere que, se eles alcançarem o petróleo, as ações deverão subir de volta para US$20 por lote. Se o poço estiver seco, porém, o valor da ação cairá para US$0 o lote.
Você prefere vender suas ações agora por US$10 o lote?

Qual é o seu ponto de referência neste problema? É o valor que você pode ganhar (o valor que você recebe pelas ações acima de US$0 o lote) ou é o valor que você pode perder (o valor que a ação terá perdido desde US$20 o lote quando você a vender)? Se você cognitivamente adotar US$0 o lote como seu ponto de referência, você será contrário ao risco e provavelmente tomará o "ganho" certo vendendo as ações agora. Porém, se o seu ponto de referência for US$20 por ação, provavelmente será a favor do risco e manterá as ações, em vez de aceitar uma "perda" certa.

Os tomadores de decisão racionais deverão ser imunes à formulação das escolhas, embora agora saibamos que a formulação pode afetar bastante nossas decisões. Nos últimos anos, tem havido importantes descobertas no modo como as formas produzem efeitos profundos. O conceito tem ajudado pesquisadores a desenvolver um conhecimento mais profundo dos erros e inconsistências no julgamento humano. A formulação tem gerado muito entusiasmo nos campos da teoria do processo decisório, psicologia, marketing, direito, medicina, finanças, comportamento organizacional e economia.

Essa definição mais ampla da formulação é o foco deste capítulo. Examinaremos as inversões de preferência nos seguintes contextos: (1) como a formulação pode levar a uma pasta de decisões que poucos de nós desejaríamos, embora provavelmente escolheríamos; (2) como a percepção da "pseudocerteza" pode afetar o julgamento; (3) como a formulação nos faz comprar mais seguros do que precisamos; (4) como avaliamos a

qualidade de uma transação; (5) como a posse cria uma formulação diferente para avaliação; (6) como nossas avaliações mentais afetam o modo como formulamos as decisões; (7) as diferenças entre chamar algo de “bônus” e chamá-lo de “desconto”; e (8) se avaliamos opções separadamente ou simultaneamente.

Formulação e a irracionalidade da soma de nossas escolhas

Tversky e Kahneman (1981) fizeram as seguintes perguntas a 150 pessoas:

Problema 4. Imagine que você enfrente o seguinte par de decisões simultâneas. Primeiro, examine as duas decisões e depois indique as opções que você prefere.

Decisão A

Escolha entre:

a. um ganho certo de US$240

b. uma chance de 25% de ganhar US$1.000 e uma chance de 75% de não ganhar nada

Decisão B

Escolha entre:

c. uma perda certa de US$750

d. uma chance de 75% de perder US$1.000 e uma chance de 25% de não perder nada

Na Decisão A, 84% dos que responderam escolheram (a) e apenas 16% escolheram (b). Na Decisão B, 87% dos que responderam escolheram (d) e apenas 13% escolheram (c). A maioria escolheu "um ganho certo de US$240" na Decisão A devido à nossa tendência de sermos contrários ao risco com relação a ganhos e perguntas formuladas positivamente. Ao contrário, a maioria escolheu "uma chance de 75% de perder US$1.000" na Decisão B devido à nossa tendência de ser a favor do risco com relação a perdas e questões formuladas negativamente. Combinando as respostas dos dois problemas, 73% dos que responderam escolheram (a) e (d), enquanto apenas 3% escolheram (b) e (c).

Agora, considere os seguintes problemas apresentados por Tversky e Kahneman (1981) a 86 pessoas (que não foram previamente expostas ao Problema 4):

Problema 5. Escolha entre:

e. uma chance de 25% de ganhar US$240 e uma chance de 75% de perder US $760

f. uma chance de 25% de ganhar US$250 e uma chance de 75% de perder US$750

Não é surpresa que todos os 86 entrevistados que responderam escolheram (f) em relação a (e). De fato, (f) domina (e) em todos os

aspectos. Por que esse problema é interessante? Quando você combina (a) e (d) (as escolhas preferidas) no Problema 4, o resultado é (e), enquanto, quando você combina as escolhas (b) e (c) (as escolhas não preferidas), o resultado é (f).

Somando as escolhas (a) e (d) = (e):
(l00%) (US$240) + [(75%) (-US$1.000) + (25%) (US$0)] = (25%) (US$240) + (75%) (-US$760)
Somando as escolhas (b) e (c) = (f):
[(25%) (US$1.000) + (75%) (US$0)] + (l00%) (-US$750) = (25%) (US$250) + (75%) (-US$750)

A soma das escolhas indesejáveis *domina* a soma das escolhas desejáveis! Assim, a formulação do problema combinado em duas partes resulta em uma inversão das preferências.

Por que essa descoberta interessa aos administradores? Muitas decisões interconectadas no mundo real, como a seleção de uma pasta de ações, orçamentos e investimento para novos projetos, podem ocorrer com uma decisão de cada vez ou em grupos de decisões. As descobertas sugerem que a natureza sequencial do processo decisório nas organizações provavelmente melhora o potencial de inconsistência e escolha não racional. Os administradores podem aceitar tomar decisões que individualmente pareçam sensatas, mas que, quando vistas como um todo, obviamente não são ideais. Por exemplo, os departamentos de vendas são encorajados a pensar em termos da aquisição de ganhos corporativos, enquanto os escritórios de crédito são encorajados a formular decisões em termos de evitar perdas corporativas. Para chegar a uma estratégia coerente para fazer julgamentos sob incerteza, pessoas e organizações precisam se conscientizar mais desse viés e desenvolver procedimentos para identificar e integrar decisões de risco nas organizações.

Sendo contrário ao risco em alguns momentos e a favor do risco em outros, provavelmente adotamos uma pasta de decisões tão inferior quanto selecionar as escolhas anteriores (a) e (d). Para modificar nossa tendência intuitiva a que nossas preferências de risco sejam altamente afetadas pela formulação do problema, Kalmeman e Lovallo (1993; ver também Rabin e Thaler, 2001) demonstraram que geralmente seria melhor se seguíssemos uma regra de valor esperado para a maioria das decisões. Isso pode ser visto na famosa história do economista ganhador do Prêmio Nobel Paul Samuelson (1963), que ofereceu a um colega um jogo de “cara ou coroa”.

Se o colega ganhasse o jogo, ele receberia US$200, mas, se perdesse, ele perderia US$100. Samuelson estava oferecendo ao seu colega um valor esperado positivo com risco. O colega, sendo contrário ao risco, recusou a aposta isolada, mas disse que aceitaria lançar a moeda 100 vezes! O colega entendeu que a aposta tinha um valor esperado positivo e que, com muitas apostas, as chances praticamente garantiam um lucro. Mas, com apenas uma tentativa, ele tinha uma chance de 50% de arrepender-se por ter aceitado a aposta.

Podemos notar que o colega de Samuelson sem dúvida passou por muitas apostas na vida, como, por exemplo, se deveria investir dinheiro extra do seu pagamento em ações, fundos de investimento ou poupança. Ele teria se saído muito melhor com o passar do tempo maximizando seu valor esperado em cada decisão, como sugere a sua preferência por fazer a aposta 100 vezes. Todos nós nos deparamos com essas “pequenas apostas” na vida e devemos tentar seguir a mesma estratégia. A aversão ao risco provavelmente nos tenta a recusar cada oportunidade individual de ganho. Mesmo assim, o risco agregado de todas as apostas com valor esperado positivo com que nos deparamos por fim se tornaria infinitesimal e o lucro em potencial muito grande.

No mundo real, desvios da neutralidade do risco provavelmente devem ser reservados para decisões de importância crítica, como aceitação de emprego, compra de imóvel, aquisições corporativas etc., após cuidadosa consideração do problema a partir de várias formulações. Ao contrário disso, a maioria de nós costuma ser contrária ao risco em algumas escolhas e a favor do risco em outras, levando a um grupo de decisões abaixo do ideal. A menos que a decisão seja muito importante, uma estratégia simples e eficaz é usar o valor esperado como base para o processo decisório.

Gostamos de certeza, mesmo que pseudocerteza

Como você provavelmente já sabe, Roleta-Russa é um jogo bastante desagradável, em que uma única bala é colocada em uma das seis posições de bala de um revólver. O tambor é então girado e os jogadores alternam sua vez apontando a arma para suas cabeças e puxando o gatilho.

Só em pensar nesse tipo de jogo faz a maioria de nós se sentir atordoada, como seria normal. E se você fosse forçado a jogar, mas tivesse a opção, antes de colocar a arma na sua cabeça, de pagar algum valor em dinheiro para remover a bala e reduzir sua chance de morte iminente de cerca de 17% (um sexto) para zero? Se você é como a maioria das pessoas, estaria pronto para pagar uma boa soma para se livrar dessa bala.

Agora, considere uma versão ainda mais assustadora da Roleta-Russa, em que o revólver recebe duas balas. Quanto você pagaria para remover uma das balas, reduzindo suas chances de morte iminente em 17% (de um terço para um sexto)? A maioria das pessoas veria isso como uma mudança muito menos satisfatória e a consideraria menos valiosa do que a certeza de reduzir a chance de morte iminente para zero. Isso é verdade apesar do fato de que sua probabilidade de morte ser reduzida pela mesma quantidade nos dois casos.

Kahneman e Tversky (1979) foram os primeiros a documentar a tendência humana de dar pouco peso a eventos de alta probabilidade (como a chance de 83% de viver para contar sua aventura jogando a versão de uma bala da Roleta-Russa), mas pesar de forma apropriada os eventos que são certos (como a certeza de viver para contar sua versão de zero bala do jogo). Se um evento tem uma probabilidade de 1,0 ou zero, costumamos avaliar com precisão a probabilidade do evento. Porém, se o evento tem uma alta probabilidade (digamos, 83%), costumamos responder como a formulação da utilidade esperada presumiria que respondêssemos a uma probabilidade de menos de 0,83. Como resultado, Slovic, Fischhoff e Lichtenstein (1982) observam que “qualquer ação protetora que reduza a probabilidade de danos de, digamos, 0,01 para 0 será mais bem avaliada do que uma ação que reduza a probabilidade do mesmo dano de 0,02 para 0,01” (p. 24). Em outras palavras, as pessoas valorizam a criação da certeza em relação a um deslocamento de mesmo valor no nível da incerteza.

É interessante que a percepção da certeza (ou seja, a percepção de que a probabilidade de um evento é zero ou 1,0) pode ser facilmente manipulada. Slovic et al. (1982) consideraram a melhor maneira de anunciar uma apólice de seguro contra desastres que cobre incêndio, mas não inundação. A apólice pode ser anunciada de forma precisa como "proteção total" contra incêndio ou como uma redução na probabilidade geral contra perdas de desastres naturais. Os pesquisadores descobriram que o anúncio de proteção total torna a apólice mais atraente para compradores em potencial. Por quê? Porque a opção de proteção total reduz a incerteza percebida na perda por incêndio a zero, enquanto a apólice de desastre geral reduz a incerteza de algum valor incremental para um valor que ainda é acima de zero. A certeza percebida que resulta da formulação da proteção total do anúncio foi rotulada como "pseudocerteza", pois oferece certeza com relação a um subconjunto das incertezas relevantes (Slovic, Fischhoff et al., 1982).

Slovic et al. (1982) ofereceram evidência empírica da força do efeito de pseudocerteza no contexto da vacina contra doença. Os pesquisadores criaram duas versões de um questionário. A Versão 1 descrevia uma doença que possivelmente afetaria 20% da população. Os participantes da pesquisa nessa condição responderam se receberiam uma vacina que protegesse metade dos indivíduos vacinados. A Versão 2 descrevia duas vertentes mutuamente exclusivas e igualmente prováveis da doença, e em cada uma esperava-se afetar 10% da população. Nesse caso, foi dito que a vacina daria proteção completa (certeza) contra uma vertente e nenhuma proteção contra a outra. Você tomaria a vacina descrita na Versão 1? E a vacina descrita na Versão 2? Nos dois casos, a vacina objetivamente reduziria o risco geral de uma pessoa de 20% para 10%. Slovic et al. descobriram que a Versão 2 (pseudocerteza) era mais atraente do que a Versão 1 (probabilística). Cerca de 57% dos participantes que receberam a Versão 2 disseram que aceitariam tomar a vacina, em comparação com apenas 40% dos participantes que receberam a Versão 1.

Nos problemas a seguir, Tversky e Kahneman (1981) investigaram simultaneamente o impacto da certeza e da pseudocerteza:

Problema 6. Qual das seguintes opções você prefere?

a. a um ganho certo de US$30

b. uma chance de 80% de ganhar US$45

Problema 7. Considere o seguinte jogo em dois estágios. No primeiro estágio, existe uma chance de 75% de terminar o jogo sem ganhar nada e uma chance de 25% de passar para o segundo estágio. Se você atingir o segundo estágio, terá uma escolha entre:

c. um ganho certo de US$30

d. uma chance de 80% de ganhar US$45

Decida se você prefere (c) ou (d). Sua escolha deverá ser feita antes que o jogo comece – ou seja, antes que o resultado do primeiro estágio seja conhecido.

Problema 8. Qual das seguintes opções você prefere?

e. uma chance de 25% de ganhar US$30

f. uma chance de 20% de ganhar US$45

Tversky e Kahneman (1981) apresentaram cada um desses problemas a um grupo diferente de pessoas. No Problema 6, 78% dos participantes escolheram (a) e 22% escolheram (b). No Problema 7, 74% dos participantes escolheram (c) e 26% escolheram (d). No Problema 8, 42% dos participantes escolheram (e) e 58% escolheram (f).

Aqui, alguns contrastes são interessantes. Considere o Problema 7: combinando a primeira e a segunda parte do problema, torna-se evidente que (c) oferece uma chance de 0,25 de ganhar US$30 e (d) oferece uma chance de 0,25 × 0,80 = 0,20 de ganhar US$45. Essa é a mesma escolha oferecida no Problema 8! Mesmo assim, a escolha modal foi deslocada. No Problema 7, se você perder no primeiro estágio, não importa a escolha que você fez. Se você vencer no primeiro estágio, o Problema 7 se reduz ao Problema 6. Consequentemente, parece não haver motivo para responder de formas diferentes nos Problemas 6 e 7. Como o Problema 7 é equivalente aos Problemas 6 e 8, pode-se deduzir que os Problemas 6 e 8 também devem ser tratados de modo semelhante. Porém, as pessoas responderam de modo semelhante aos Problemas 6 e 7, mas de modo diferente ao Problema 8. Por que essa divergência na resposta ao Problema 8?

A diferença entre os Problemas 6 e 8 ilustra um fenômeno que Tversky e Kahneman (1981) chamam de *efeito da certeza*: “Uma redução da probabilidade de um resultado tem mais importância quando o resultado era inicialmente certo do que quando era apenas provável” (p. 455). A divergência, em resposta aos Problemas 7 e 8, objetivamente idênticos, ilustra o *efeito da pseudocerteza* (Slovic, Lichtenstein e Fischhoff, 1982; Tversky e Kahneman, 1981). A possibilidade de ganhar US$30 é mais atraente no Problema 7 do que no Problema 8 devido à certeza percebida

(“um ganho certo”) associada à escolha (c). Porém, essa “certeza” em potencial depende de se alcançar o segundo estágio do jogo, o que ainda torna o resultado incerto. Os efeitos da certeza e da pseudocerteza levam a incoerências de julgamento. O efeito da certeza nos torna mais aptos a nos interessarmos em reduzir a probabilidade de certos eventos do que os eventos incertos. Sob o efeito da pseudocerteza, é mais provável que favoreçamos opções que nos garantam certeza do que aquelas que só reduzem a incerteza. Racionalmente, qualquer redução constante de risco em uma situação incerta deveria ter o mesmo valor para quem toma decisões. Por exemplo, reduzir o risco de câncer de 20% para 10% deveria ter o mesmo valor que a redução de 10% para 0%. Mas a pseudocerteza tem um valor especial para a maioria das pessoas. As manipulações da pseudocerteza possuem implicações importantes para a elaboração de comunicações sobre tratamentos médicos, seguros pessoais, proteção contra danos corporativos e várias outras formas de proteção. Os dados sugerem que os indivíduos podem comprar seguro não apenas para proteção contra risco, mas também para eliminar a preocupação causada por qualquer grau de incerteza (Tversky e Kahneman, 1981).

A formulação e a venda a mais de seguros

O que é um prêmio de seguro? É uma perda (o prêmio) que você aceita em troca da redução de uma pequena probabilidade de uma grande perda. Praticamente todo seguro oferece aos clientes um valor negativo esperado – é assim que as companhias de seguros têm lucro.

É interessante que Schoemaker e seus sócios (Hershey e Schoemaker, 1980; Schoemaker e Kunreuther, 1979) e Slovic et al. (1982) descobriram que descrever uma perda certa, como um prêmio de seguro, torna a perda mais atraente, mesmo quando o valor objetivo da perda é o mesmo. Slovic et al. (1982) pediram a participantes do estudo para escolher entre uma perda certa (prêmio de seguro) ou uma opção arriscada que tinha uma pequena probabilidade de uma perda significativa. Para metade dos participantes, a opção sem risco foi chamada de perda certa. Para a outra metade, a opção sem risco foi chamada de prêmio de seguro. Os participantes do estudo tiveram muito mais probabilidade de escolher a perda sem risco quando ela foi chamada de prêmio de seguro do que quando foi chamada de perda certa.

Kahneman e Tversky (1979) e Hershey e Schoemaker (1980) demonstram que a palavra "seguro" faz lembrar normas sociais penetrantes: "Como você pode não ter seguro?" e "Todos os bons cidadãos têm seguro". Comprar seguro é algo que a maioria de nós aceita sem considerar uma estratégia alternativa. Quando foi a última vez que você pensou em retirar seu seguro de automóvel (supondo que você more em um lugar onde é permitido dirigir sem seguro)?

A formulação do seguro e das garantias pode explicar um conjunto muito estranho de decisões do consumidor. Em alguns lugares, depois de concordar em comprar um automóvel novo, os consumidores normalmente recebem a opção de comprar uma garantia estendida. O vendedor normalmente observa que "por alguns trocados a mais por mês, você nunca terá que se preocupar com reparos". Por que quase metade dos compradores de carros novos adquire as garantias estendidas? Pode ser porque isso é um bom negócio. Mas não parece ser este o caso. Os vendedores de carros ganham muito dinheiro com as garantias. Os documentos em um processo contra a Nissan revelaram que, na época, o custo típico da garantia estendida era de US$795. Apenas US$131 iam

para cobrir os reparos, US$109 iam para a Nissan por custos administrativos e os US$555 restantes eram lucro líquido do vendedor. Parece que a lembrança de um reparo caro, junto com a norma social de favorecer seguros e garantias, leva muitos consumidores a fazerem a escolha contrária ao risco, que eles provavelmente não fariam se considerassem suas opções com mais cuidado. Como já vimos, as pessoas têm mais chances de aceitar uma perda certa se elas a veem como um seguro e não como uma perda monetária certa. Os consumidores estariam mais bem servidos se dissessem “não” a todas as garantias estendidas, colocassem o dinheiro economizado no banco e o usassem para pagar os reparos, caso fossem necessários. No decorrer de suas vidas, eles tomariam um conjunto de decisões muito melhor.

Qual o valor para você?

Por favor, leia o cenário a seguir de Thaler (1985) duas vezes – primeiro com as palavras entre parênteses e excluindo as palavras entre colchetes, e depois com as palavras entre colchetes e excluindo as palavras entre parênteses.

> Você está deitado na praia em um dia quente. Tudo o que você tem para beber é água gelada. Por algum tempo, você esteve pensando como gostaria de ter uma garrafa gelada da sua cerveja favorita. Um companheiro levanta para fazer uma ligação telefônica e se oferece para trazer uma cerveja do único lugar por perto que vende cerveja (um hotel de luxo) [uma pequena mercearia]. Ele diz que a cerveja pode ser cara e pergunta quanto você deseja pagar por ela. Ele diz que só comprará a cerveja se ela custar o preço que você indicar ou menos. Mas se custar mais do que o preço informado, ele não a comprará. Você confia no seu amigo e não há possibilidade de negociar com o (funcionário do bar) [dono da mercearia]. Que preço você lhe dirá?

Observe algumas das características desse problema duplo. Primeiro, nas versões do hotel e da mercearia, você tem o mesmo produto. Segundo, não é possível negociar o preço. Terceiro, não haverá vantagem na "atmosfera" do hotel de luxo, pois você irá beber a cerveja na praia. De acordo com a teoria da utilidade esperada, as pessoas deverão estar dispostas a pagar o mesmo valor nas duas versões do cenário. Na verdade, Thaler descobriu que os participantes em um programa de desenvolvimento de executivos pagariam muito mais se a cerveja fosse comprada no "hotel de luxo". Há décadas, os resultados eram em média US$2,65 para uma cerveja comprada no hotel e US$1,50 para uma cerveja comprada na mercearia.

Por que acontece essa contradição? Thaler sugere que o motivo é que, embora "pagar US$2,50 por uma cerveja em um hotel seja um incômodo esperado, pagar US$2,50 em uma mercearia seria um grande 'roubo'". Isso leva à conclusão de que algo mais importa além do valor que você coloca sobre uma mercadoria adquirida. Você já comprou alguma coisa porque era "muito bom negócio para perder a chance", apesar de que não tinha necessidade alguma do produto? Ou você já se recusou a comprar algo que poderia pagar porque era um "roubo"? Thaler explica esse fenômeno sugerindo que as compras são afetadas pela utilidade da aquisição e pela utilidade da transação. *Utilidade da aquisição* descreve o valor que você coloca sobre uma mercadoria (neste caso, a cerveja). *Utilidade da transação* refere-se à qualidade do negócio que você faz, avaliado em relação a "quanto o item deveria custar". Obviamente, pagar

US$2,50 por uma cerveja em uma mercearia leva a uma utilidade da transação negativa maior do que pagar US$2,50 em um hotel de luxo. Pode-se argumentar que a inclusão da utilidade da transação no processo decisório não é racional, mas isso descreve nosso comportamento.

Agora, considere dois outros problemas, adaptados de Tversky e Kahneman (1981):

> **Problema 9**. Imagine que você está para comprar um mouse "high-tech" por US$50. O vendedor de computadores lhe informa que o mouse que você deseja comprar está à venda na outra filial da loja, localizada a 20 minutos de carro. Você decidiu comprar o mouse hoje e o comprará na loja onde está ou dirigirá por 20 minutos até a outra loja. Qual é o preço mais alto que o mouse poderia custar na outra loja para que você decida ir até lá em busca do desconto?

> **Problema 10**. Imagine que você está para comprar um laptop por US$2.000. O vendedor de computadores lhe informa que o laptop que deseja comprar está à venda na outra filial da loja, localizada a 20 minutos de carro. Você decidiu comprar o laptop hoje e o comprará na loja onde está ou dirigirá por 20 minutos até a outra loja. Qual é o preço mais alto que você aceitaria pagar na outra loja para que o desconto compense a viagem?

Qual é a forma racional de decidir se você comprará o mouse ou o laptop na loja atual ou se dirigirá por 20 minutos até a outra loja? A maioria das pessoas rapidamente conclui que você deve comparar o valor de 20 minutos do seu tempo mais o custo da viagem contra a economia esperada. Isso significaria que o desconto mínimo exigido para cada um dos dois produtos deveria ser semelhante. Ao contrário, a maioria das pessoas exige um desconto maior em dólares absolutos para fazer a viagem em busca do laptop do que do mouse. Por quê? A questão da utilidade da transação entra em nossas avaliações do valor do nosso tempo. A maior parte das pessoas estará disposta a viajar por 20 minutos apenas para conseguir um "negócio *muito* bom". Uma economia de US $40 (2%) não é um grande desconto para o computador, mas é um negócio fantástico para o mouse (você teria uma economia de 80%). De forma normativa, porém, a diferença na redução percentual é irrelevante. Deve-se comparar as economias obtidas com o custo adicional para chegar à outra loja e esse valor deveria permanecer constante em ambas as decisões.

Pessoalmente, achamos as análises de Tversky, Kahneman e Thaler informativas com relação a como usamos nosso próprio tempo. Os itens descritos nesta seção nos forçaram a pensar em como nós, pessoas criadas em famílias que nos ensinaram a recortar cupons de desconto, negociamos

tempo e dinheiro. Aprendemos que, devido ao pensamento no Sistema 1, até mesmo pesquisadores de decisão podem desenvolver modelos de comportamento incoerentes com seus valores preferidos. Esses problemas esclarecem a importância de gastar mais tempo em uma busca quando uma quantidade significativa de dinheiro está em jogo e gastar menos tempo em uma busca para itens de menor valor. Muito mais pessoas vão até várias lojas para economizar US$10 ou US$12, enquanto deixam de procurar com mais atenção em grandes negócios, como na compra de uma casa.

O valor que atribuímos ao que possuímos

Imagine que há cinco anos você tenha adquirido um quadro de um novo artista por US$1.000. O artista, desde então, tornou-se muito famoso, e o quadro agora vale cerca de US$10.000. Considere o valor mínimo que você acredita que o levaria a vender esse quadro. Agora, pense também no quanto você estaria disposto a pagar por um quadro com uma qualidade semelhante.

A maioria das pessoas exigiria muito mais para vender o quadro do que o valor que elas estariam dispostas a pagar por um quadro semelhante, ou o valor que pagariam exatamente pelo mesmo quadro, se não o tivessem. Esse modelo é chamado de *efeito da posse* (Thaler, 1980). Existem vários outros exemplos do efeito da posse. Os vendedores de casas acham que suas casas valem mais do que a maioria dos compradores acha, e muitas casas ficam no mercado por um longo tempo, como consequência disso. Os vendedores acreditam que seus carros usados são mais valiosos do que pensa a maioria dos compradores. De fato, cerca de um terço dos itens colocados na eBay, o maior site de leilões, não é vendido porque nenhum comprador oferta mais do que o preço de reserva do vendedor – o menor preço que o vendedor considera aceitável (Null, 2007).

Em qualquer troca, um comprador precisa estar disposto a pagar pelo menos o valor mínimo que o vendedor está disposto a aceitar; caso contrário, não haverá negócio. Objetivamente, a avaliação de uma mercadoria deve ser baseada no seu valor verdadeiro. Porém, o valor que um vendedor coloca sobre uma mercadoria normalmente inclui não apenas seu valor intrínseco, mas também o valor que é baseado em sua ligação com o item.

Em uma experiência inteligente, Kahneman, Knetsch e Thaler (1990) colocaram canecas na frente de um terço dos participantes do seu estudo. Esses “vendedores” foram informados de que eles possuíam a caneca e tinham a opção de vendê-la se um preço, a ser determinado depois, fosse aceitável para eles. Eles receberam uma lista de possíveis preços de venda, variando de US$0,50 a US$9,50 (em incrementos de US$0,50) e deveriam indicar, para cada preço possível, se eles venderiam a caneca por esse valor ou se ficariam com ela. Outra terça parte dos participantes, os “compradores”, foram informados de que receberiam uma quantia com

que eles poderiam ficar ou usar para comprar uma caneca. Eles também informariam suas preferências entre uma caneca e somas de dinheiro variando de US$0,50 a US$9,50. A terça parte restante dos participantes, os “escolhedores”, receberam um questionário indicando que receberiam uma escolha entre uma caneca ou uma soma de dinheiro. Eles também marcaram suas preferências entre a caneca e somas de dinheiro variando de US$0,50 a US$9,50. Todos os três grupos foram assegurados de que suas respostas não influenciariam o preço predeterminado da caneca ou a quantidade de dinheiro a ser recebida no lugar da caneca.

Os resultados revelaram muito sobre como nosso papel no relacionamento comprador-vendedor afeta nossas avaliações de valor. Os vendedores pediram um valor médio de US$7,12 para a caneca, os compradores, US$2,87, e os escolhedores, US$3,12. Os compradores e os escolhedores tiveram avaliações muito semelhantes do valor da caneca. Ao contrário, a posse tornou a caneca muito mais valiosa para os vendedores; diferenças de 2:1 são comuns nessas experiências de posse.

A implicação desse efeito de posse é que as pessoas tendem a supervalorizar o que elas possuem. A formulação da posse cria um valor que é inconsistente com uma análise racional do valor que a mercadoria traz para o indivíduo. Essa avaliação inconsistente explica parcialmente por que tantos vendedores de casas definem um valor inapropriadamente alto em suas casas e ficam sem ofertas de compra por longos períodos. Um conhecimento do efeito da posse é crítico para se fazerem avaliações sensatas do valor de suas mercadorias.

Dick Thaler deu aos seus alunos de MBA da Universidade de Chicago o seguinte par de problemas hipotéticos, que eram reais na época:

Problema 11. É 1998, e Michael Jordan e os Bulls estão para jogar o jogo final do campeonato. Você gostaria muito de assistir. Os ingressos estão esgotados, e você não terá outra oportunidade de ver Michael Jordan jogar por muito tempo, se é que o verá novamente. Você conhece alguém que tem um ingresso à venda. Qual é o valor máximo que estaria disposto a pagar?
Problema 12. É 1998, e Michael Jordan e os Bulls estão para jogar o jogo final do campeonato. Você tem um ingresso para o jogo e gostaria muito de ir. Os ingressos estão esgotados, e você não terá outra oportunidade de ver Michael Jordan jogar, se é que o verá novamente. Qual é o valor mínimo que você aceitaria para vender seu ingresso?

Thaler informa que, embora seus alunos estivessem dispostos a pagar apenas US$330, na média, no Problema 11, eles exigiam US$1.920, na média, no Problema 12. Podemos nos identificar com esse comportamento,

embora também o achemos problemático. Quanto vale o ingresso? Sem saber a resposta, é muito provável que você o mantenha um bom tempo depois que fizer sentido entregá-lo por um ótimo preço. O mesmo é verdadeiro para qualquer coisa que você ou sua empresa possua – carros, casas, ações, divisões de uma firma e assim por diante.

Contabilidade mental

As duas seções anteriores são coerentes com o trabalho de Thaler (1999) sobre contabilidade mental, que mostra que as pessoas têm uma série de "contas mentais" que elas usam para organizar, avaliar e acompanhar uma série de atividades financeiras, como dinheiro para férias, uma renovação, o orçamento deste mês etc. É interessante que aplicamos regras de decisão incrivelmente diferentes para diferentes contas mentais. As duas seções anteriores destacaram aspectos específicos da contabilidade mental em ação. Esta seção acrescenta outros componentes interessantes das nossas contas mentais.

Thaler (1999) relata a história de uma viagem à Suíça para fazer uma palestra paga a um grupo de executivos. Depois da palestra, Thaler e sua esposa viajaram pelo país, em uma época em que o dólar estava fraco e os custos de viagem estavam altos. Thaler observa que, sabendo que as despesas da viagem ainda totalizariam mais do que seus honorários da palestra, ele não teve problemas para gastar dinheiro na viagem. Então ele oferece uma comparação mental entre essa história e uma história semelhante, em que ele recebe os mesmos honorários pela palestra em Nova York, depois viaja com sua esposa para a Suíça. Na segunda história, os altos custos da viagem à Suíça seriam mais problemáticos. Basicamente, quando os custos saem da mesma conta (a conta da viagem à Suíça), eles parecem menos importantes do que quando eles saem de uma conta diferente (a conta da palestra em Nova York).

Em uma história paralela que é mais comum, imagine que, quando você chega a um supermercado com planos de realizar suas compras de alimentos para a semana, um funcionário do supermercado lhe entregue um vale de US$10 que você pode usar na loja somente naquele dia. O vale afetará o valor que você gastará no mercado? Por um ponto de vista racional, você agora está com US$10 a mais do que estava antes de receber o cupom e o cupom não deverá ter efeito sobre o quanto você gasta. Assim, se o valor líquido que você tinha era US$100.000 antes de receber o cupom, agora é US$100.010. Não poderíamos prever um gasto sistematicamente mais alto de alguém com US$100.010 do que de alguém com US$100.000. Mesmo assim, Milkman, Beshears, Rogers e Bazerman (2008), trabalhando com um serviço de compras de supermercado e entrega on-line, descobriram que as pessoas gastam mais no supermercado

depois de receberem um “desconto de US$10”. Para ser específico, US$2 dos US$10 vão para compras a mais. A facilidade com que as pessoas gastam esse dinheiro ganho é coerente com o comportamento de Thaler, embora em uma escala mais baixa.

De modo semelhante, Shafir e Thaler (2006; Thaler, 1999) pediram a um grupo de assinantes de uma revista de vinhos que considerassem o seguinte problema:

Problema 13. Suponha que você comprasse uma caixa de um bom vinho Bordeaux 1982 no mercado de futuros por US$20 a garrafa. O vinho agora é vendido em leilão por cerca de US$75 a garrafa. Você decidiu beber uma garrafa.
Qual dos seguintes valores captura melhor o seu sentido de custo de beber essa garrafa?

a. US$0
b. US$20
c. US$20 mais juros
d. US$75
e. -US$55 (você está bebendo uma garrafa de US$75 pela qual pagou apenas US$20)

Shafir e Thaler (2006; Thaler, 1999) informam que as porcentagens para cada uma das respostas foram (a) 30%, (b) 18%, (c) 7%, (d) 20% e (e) 25%. Os autores observam que o boletim foi publicado por um economista, Orley Ashenfelter, e que a maioria dos que responderam “d” também eram economistas – a resposta coerente com a análise econômica. O restante de nós não pensa no valor de nossos bens com base no seu valor atual. Em vez disso, tratamos os custos como algo que já foi gasto (opção a), como o custo que pagamos na época (opção b) ou em termos do valor da transação (opção e – você ganhou dinheiro fazendo uma boa compra).

Suas contas mentais também podem afetar sua satisfação com os resultados que você não escolheu. Considere os dois resultados a seguir (adaptados de Thaler, 1985):

Resultado A. Você recebe uma carta da Receita Federal informando que cometeu um pequeno erro aritmético na sua declaração de imposto de renda e precisa pagar US$100. Você recebe uma carta semelhante no mesmo dia, do governo estadual, dizendo que lhes deve US$100 por um erro semelhante no ICMS. Não existem outras repercussões do seu erro.

Resultado B. Você recebe uma carta da Receita Federal informando que cometeu um pequeno erro aritmético na sua declaração de imposto de renda e precisa pagar US$200. Não existem outras repercussões do seu erro.

Que situação seria mais perturbadora? A maioria das pessoas fica mais perturbada com o Resultado A, as duas perdas pequenas, do que com o Resultado B, a perda maior, apesar do fato de os dois resultados serem iguais em termos financeiros. Essa reação emocional é coerente com a natureza de nossas reações a perdas. Especificamente, ao avaliar cada perda que nos atinge, os primeiros dólares perdidos nos ferem mais do que os dólares adicionais perdidos. Portanto, assim como você descobriu anteriormente que a maioria das pessoas não percebe perder US$200 como sendo duas vezes pior do que perder US$100, duas perdas de US$100 de duas contas mentais diferentes é pior do que uma perda maior de US$200. O inverso ocorre com os ganhos. O benefício de determinada quantia seria percebido como maior se fosse dado em pagamentos menores e discretos do que de uma só vez, pois consideramos US$100 como mais do que a metade do valor de US$200. A lição? Não dê aos outros muitos presentes de uma só vez. Distribuindo-os ao longo do tempo criará mais prazer total!

Finalmente, Thaler (1999) conta uma história interessante sobre como um colega usa a contabilidade mental para evitar ser incomodado pelas pequenas perdas que ele, como todos nós, contraímos regularmente. No início de cada ano, esse colega prepara um fundo que ele usará para pagar por perdas incômodas, como multas de trânsito e multas de biblioteca. Quando esses pequenos incômodos ocorrem, ele paga o custo a partir dessa conta. Ao final do ano, ele oferece o saldo da conta a uma instituição de caridade.

Aparentemente, essa forma de contabilidade mental reduz o incômodo do homem a respeito de gastos inesperados e triviais. Não sabemos qual é o impacto da história sobre as ofertas de caridade, mas gostamos da ideia. Quando você tiver reservado algum dinheiro, os detalhes de como você o gasta tornam-se menos aborrecidos.

Formulação de devolução/bônus

Em setembro de 2001, o governo dos Estados Unidos pagou US$38 bilhões a cidadãos americanos contribuintes de impostos – US$300, US$500 ou US$600 por indivíduo, dependendo da receita anual. Os oficiais do governo e a mídia usaram o termo "devolução" para descrever esses pagamentos, que a administração Bush argumentou que alimentariam os gastos e incentivariam a economia em queda. Epley, Mak e Idson (2006) realizaram um trio de estudos que mostra que o modo como o governo formulou o programa – especificamente, por meio do uso do termo "devolução" – limitou bastante a sua eficácia. Esses pesquisadores oferecem evidência fascinante de que, se o governo tivesse descrito os pagamentos como "bônus" em vez de "devoluções", mais cidadãos teriam imediatamente gasto o dinheiro, em vez de guardá-lo, criando um maior estímulo à economia.

Em seu primeiro estudo, Epley et al. mostraram que os termos "devolução" e "bônus" criam estados mentais muito diferentes nos contribuintes com relação a como eles sentem que o dinheiro deveria ser usado. Os pesquisadores lembraram aos participantes, todos contribuintes, que o governo federal havia emitido cheques para todos os contribuintes aproximadamente seis meses antes. Um grupo de participantes, os participantes da "devolução", leu esta declaração: "os proponentes desse corte de imposto argumentavam que o governo coletou mais receitas com imposto do que era necessário para cobrir suas despesas, resultando em um superávit de imposto", que deveria ser retornado aos contribuintes "como receita retida". Ao contrário, os participantes do "bônus" leram "os proponentes desse corte de imposto argumentaram que os custos da administração do governo foram inferiores ao esperado, resultando em um superávit no orçamento" que deveria ser retornado aos contribuintes "como receita de bônus".

Os dois grupos de participantes deveriam lembrar que porcentagem de seus cheques eles gastaram e que porcentagem eles retiveram. Os participantes da "devolução" lembraram ter gasto 25% e retido 75%, enquanto os participantes do "bônus" lembraram ter gasto 87% e retido 13%. Devido à atribuição aleatória, não há razão para crer que os participantes nas duas condições realmente gastaram valores substancialmente diferentes. Na verdade, os dados sugerem que as pessoas

associam “bônus” com gastos e “devolução” com poupança. Epley et al. argumentam que a palavra “bônus” cria a imagem de excesso de dinheiro enquanto “devolução” transmite a imagem de dinheiro que o faz retornar ao *status quo* apropriado.

Em seu segundo estudo, Epley et al. deram a participantes alunos de graduação de Harvard US$50, descritos como uma devolução de mensalidade ou um bônus. Em um acompanhamento uma semana depois, os pesquisadores perguntaram aos alunos quanto dos US$50 eles tinham guardado e quanto tinham gasto. Na média, os participantes da “devolução” informaram ter gasto US$10 e guardado US$40, enquanto os participantes do “bônus” informaram ter gasto US$22 e guardado US$28; assim, os participantes do bônus gastaram mais que o dobro dos participantes da devolução. Como os relatos dos alunos poderiam ter sido imprecisos, os pesquisadores realizaram um terceiro estudo em que deram aos alunos de graduação de Harvard um extra de US$25 com o título de “dinheiro de bônus” ou “dinheiro de devolução”. Epley et al., então, prepararam uma “loja de laboratório” e ofereceram produtos para venda com cerca de 20% de desconto nos preços normais. Na média, os participantes da devolução gastaram apenas US$2,43, enquanto os participantes do bônus gastaram US$11,16, ou seja, cerca de quatro vezes mais.

Esses estudos mostram o incrível poder da formulação, a importância de saber como você pode ser afetado pela formulação e a relevância da formulação para decisões importantes. Claramente, o governo dos Estados Unidos poderia ter estimulado a economia muito mais com uma campanha de bônus do que com um plano de devolução.

Inversões de preferência conjunta e separada

Imagine que você independentemente avalie duas opções e coloque um valor mais alto na Opção A do que na Opção B. Você poderia logicamente deduzir que, se depois escolhesse entre as duas opções, selecionaria a Opção A no lugar da Opção B. Esta seção focaliza um conjunto de inversões de preferência que infringem a condição muito simples da coerência lógica.

Existe atualmente muita literatura abordando as inversões de preferência conjunta e separada. Aqui, examinamos um conjunto seleto de exemplos em que as pessoas colocam um valor mais alto em uma opção do que em outra ao examiná-las individualmente, mas invertem sua preferência quando consideram duas ou mais opções ao mesmo tempo (Bazerman, Loewenstein e White, 1992). Vamos oferecer pelo menos duas explicações para essas reversões, que podem ajudar a esclarecer quando podemos esperar que elas ocorram.

Considere dois pacotes de salário: o Pacote A paga US$27.000 no ano 1, US $26.000 no ano 2, US$25.000 no ano 3 e US$24.000 no ano 4. O Pacote B paga US $23.000 no ano 1, US$24.000 no ano 2, US$25.000 no ano 3 e US$26.000 no ano 4. Hsee (1996) descobriu que, quando foi solicitado que participantes de graduação informassem a probabilidade com que aceitariam cada uma das ofertas, o Pacote B teve mais probabilidade do que o Pacote A de ser aceito quando os participantes avaliaram apenas uma das duas opções de cada vez. Mas quando consideraram as duas opções juntas, o Pacote A foi muito mais aceitável. Ao avaliar uma opção de cada vez, os participantes não gostaram de ver o pagamento caindo com o tempo. Mas ao avaliar as duas simultaneamente, foi fácil para eles ver que o Pacote A oferece mais dinheiro, mais rapidamente.

Em um contexto muito diferente, Hsee (1998) pediu aos participantes que imaginassem que estavam no mercado em busca de um dicionário de música e depois que avaliassem um ou dois dicionários de música. O Dicionário Grande tinha 20.000 palavras e uma capa rasgada. O Dicionário Intacto tinha 10.000 palavras e uma capa intacta. Os participantes examinaram um dicionário ou ambos e informaram o valor mais alto que eles estariam dispostos a pagar por cada um. Quando os participantes

avaliaram sua disposição de pagar por ambos, eles deram ao Dicionário Grande um valor maior do que o Dicionário Intacto (US$27 contra US$19, na média). Ao contrário, os participantes que avaliaram apenas um dos dois dicionários avaliaram o Dicionário Intacto mais do que o Dicionário Grande (US$24 contra US$20, na média). A capa rasgada importou mais quando os participantes avaliaram apenas uma opção, mas o número de verbetes importou mais quando eles avaliaram os dicionários juntamente.

Kahneman e Ritov (1994) mostraram incoerências semelhantes para diferentes tipos de questões ambientais e sociais. Os participantes foram apresentados a manchetes que destacavam problemas específicos e lhes foi solicitado que informassem seu nível de suporte para intervenção do governo em uma causa em particular (condição separada) ou escolhessem entre duas causas indicando a qual eles dariam mais apoio (condição conjunta). Em avaliações separadas, coerentes com a heurística do afeto (Slovic, Finucane, Peters e MacGregor, 2002), as pessoas favoreciam causas ambientais "despertando afeto" (aquelas que estimulavam emoções fortes), como corujas pintadas, recifes de corais e derramamentos tóxicos. Ao escolher entre as causas, no entanto, os participantes favoreciam causas diretamente relevantes a pessoas, como câncer de pele. Por exemplo, embora a causa de melhorar os apuros de uma "espécie de mamífero australiano ameaçada" fosse ligeiramente mais importante para as pessoas do que o "câncer de pele nos trabalhadores da fazenda" quando os participantes as avaliaram uma de cada vez, "câncer de pele nos trabalhadores da fazenda" venceu por uma margem de mais de 2 a 1 quando os participantes selecionaram entre as duas causas.

Em algumas pesquisas de opinião política, os cidadãos respondem se eles aprovam ou não um candidato em particular. Em outras pesquisas, os cidadãos respondem em qual de dois candidatos eles votariam. Às vezes, as deduções que os pesquisados fazem das pesquisas de aprovação não correspondem às intenções de voto. Lowenthal (1996) oferece algum esclarecimento sobre como isso pode ocorrer. Ela descobriu que os participantes que fizeram avaliações separadas de candidatos individuais inverteram as avaliações no comportamento perante a votação. Especificamente, ela examinou a preferência do eleitor por dois candidatos hipotéticos. Um candidato ofereceria 10.000 novos empregos, mas houve um rumor de que ele teria evitado pagar impostos pessoais. O outro candidato provavelmente ofereceria 5.000 novos empregos e não tinha

rumores de qualquer desvio de conduta. Quando os participantes avaliaram os candidatos individualmente em uma pesquisa de aprovação, o candidato limpo recebeu muito mais avaliações favoráveis. Mas quando os participantes tiveram que votar entre eles, o candidato do qual se esperava oferecer mais empregos venceu por uma margem de quase 2 a 1.

Esses exemplos documentam um corpo de evidência crescente que demonstra inconsistências nas preferências entre avaliações conjuntas e separadas (Bazerman, Moore, Tenbrunsel, Wade-Benzoni e Blount, 1999; Hsee, Loewenstein, Blount e Bazerman, 1999). Na interpretação desses exemplos, observe que todos eles envolveram pares de resultados distintos entre dois atributos. Um atributo é preferido na avaliação separada e o outro atributo é preferido na avaliação conjunta. Existem pelo menos duas explicações para esses efeitos: a explicação "querer/dever" e a explicação da "avaliabilidade".

A explicação querer/dever de Bazerman, Tenbrunsel e Wade-Benzoni (1998) vê uma tensão entre o que um indivíduo quer fazer contra o que o indivíduo acha que deve fazer. Coerente com a heurística do afeto (Slovic et al., 2002), Bazerman et al. (1998) basicamente argumentam que a opção que mais desperta o afeto, ou a opção "querer", será mais valorizada em avaliações separadas, enquanto a opção mais lógica e racional, ou a opção "dever", será mais valorizada em avaliações conjuntas. Dando suporte à validade aparente da distinção querer/dever, O'Connor, De Dreu, Schroth, Barry, Lituchy e Bazerman (2002) mostram que as pessoas pensam na opção que desperta afeto como a opção que elas desejam e a opção mais lógica como a opção que elas acreditam que deveriam escolher. Basicamente, Bazerman et al. (1998) argumentam que normalmente atuamos sobre nossas preferências afetivas ao avaliar uma opção de cada vez, mas que a avaliação conjunta desperta uma análise mais racional. Em outras palavras, o pensamento no Sistema 1 será comparadamente mais prevalente em avaliações separadas, enquanto o pensamento no Sistema 2 será comparadamente mais prevalente nas avaliações conjuntas.

A *hipótese da avaliabilidade* (Bazerman et al., 1992; Hsee, 1996; Hsee et al., 1999) oferece uma explicação mais cognitiva de reversões de preferência separada *versus* conjunta. Esse argumento sugere que reversões separadas *versus* conjunta são controladas por diferenças na capacidade dos atributos de serem avaliados, ou na sua possibilidade de avaliar. Quando duas opções exigem uma escolha entre um atributo difícil

de avaliar (como o número de verbetes no dicionário) e um atributo fácil de avaliar (como a capa rasgada), o atributo difícil de avaliar terá menos impacto na avaliação separada do que na avaliação conjunta. Em avaliações separadas, as pessoas normalmente têm dificuldade para avaliar seu desejo por uma opção com base em um atributo difícil de avaliar (por exemplo, 10.000 é uma boa quantidade?); como resultado, o atributo difícil de avaliar tem menos influência no processo decisório. Assim, o número de verbetes em um dicionário tem muito mais significado quando você pode comparar com o número de verbetes de outro dicionário. Ao contrário, você não precisa ter informações comparativas para saber que uma capa rasgada é ruim.

A tarefa da avaliação separada é complexa. Nesta seção, destacamos dois processos que podem ocasionar mudanças no peso que os atributos recebem entre as avaliações conjunta e separada. Primeiro, com base na heurística do afeto, as pessoas decidirão no ato, prestando atenção principalmente ao atributo que cria apelo emocional. Segundo, os atributos que são difíceis de avaliar serão deixados em segundo plano em avaliações separadas. Claramente, os dois processos estão em ação na criação de reversões separada e conjunta. Retornaremos a essas reversões no Capítulo 7, ao explorarmos as condições sob as quais as pessoas ficam obcecadas por processos de comparação social.

Conclusão e integração

As categorias dos efeitos de formulação e reversões de preferência abordadas neste capítulo demonstram algumas das principais descobertas no campo da pesquisa da decisão comportamental. O problema da doença asiática que abriu o capítulo é particularmente importante na história desse campo. Antes desse resultado e do desenvolvimento da teoria favorável de Kahneman e Tversky (1979), a literatura sobre decisão comportamental era em grande parte ignorada pelos economistas. O conceito de racionalidade limitada de Simon, discutido no Capítulo 1, foi explicado de longe como uma estratégia racional, adaptando para os custos da busca. As heurísticas e vieses explorados no Capítulo 2 foram descontados por razões semelhantes. Mas os efeitos da formulação descritos neste capítulo mostraram pessoas tomando decisões drasticamente diferentes com base naquilo que até mesmo os economistas tiveram que concordar serem informações normativamente irrelevantes.

O problema da doença asiática, que desafiou o paradigma econômico dominante há mais de 25 anos, é um marco do tipo de dado que cria um diálogo produtivo entre psicólogos e economistas. Os inúmeros outros efeitos da formulação que têm sido documentados continuam essa tradição e contribuíram para o crescimento dos campos da economia comportamental e das finanças comportamentais.

Uma questão que constantemente surge com esses estudos é se esses efeitos são generalizados ou não para o mundo real. Há cinco edições deste livro, Max era otimista sobre essa questão, mas não tinha os dados para ser convicto. Desde então, diversos excelentes estudos usaram os efeitos da formulação para explicar por que os motoristas de táxi dirigem mais horas em dias calmos do que em dias agitados (Abeler, Falk, Goette e Huffman, 2011; Camerer, Babcock, Loewenstein e Thaler, 1997), por que muitas pessoas pagam seguro de linhas telefônicas (Thaler e Ziemba, 1988), as condições sob as quais os negociadores mais provavelmente chegam a um impasse (ver Capítulo 11) e uma grande variedade de erros de investimento (o assunto do Capítulo 9), incluindo a tendência de vender campeões de vendas e manter os perdedores (Odean, 1998). Na verdade, os efeitos da formulação parecem até mesmo se estender para outras espécies, como monges capuchinhos (Chen, Lakshminarayanan e Santos, 2006). Camerer (2000) também realiza um excelente trabalho resumindo a

forte evidência da relevância dos efeitos da formulação no mundo real.

Agora que você entende os pontos de referência e a formulação, como esse conhecimento deverá afetar suas decisões? Primeiro, ao enfrentar uma decisão arriscada, você deverá identificar seu ponto de referência. Em seguida, considere se existem outros pontos de referência e se eles também são razoáveis. Se a resposta for sim, pense na sua decisão a partir de vários pontos de vista e examine quaisquer contradições que surgem. Nesse ponto, você estará preparado para tomar sua decisão com uma consciência mais completa das formulações alternativas em que o problema poderia ter sido apresentado.

Por que a formulação exerce um efeito tão poderoso sobre nossos julgamentos? A resposta não pode ser a mesma que usamos para explicar os vieses abordados nos Capítulos 3 e 4. Os vieses naqueles capítulos resultam dos atalhos heurísticos no julgamento. Em comparação, o aspecto marcante sobre os efeitos da formulação e do ponto de referência é que eles sugerem a presença de processos mentais básicos que são *mais* complicados do que um tomador de decisão racional empregaria. Tomadores de decisão racionais procurariam maximizar o valor esperado de suas escolhas. Se esses resultados representam ganhos ou perdas, isso seria irrelevante e a consideração do resultado em relação ao estado atual das coisas seria uma consideração supérflua.

Rayo e Becker (2007) apresentam uma explicação persuasiva sobre por que a evolução nos programou com maquinaria extra que impede nossas decisões. De acordo com sua explicação, contar com formulações e pontos de referência para avaliar os resultados é uma solução elegante para uma restrição biológica problemática. A restrição é que nossa "escala de utilidade subjetiva" – nossa capacidade de experimentar prazer e dor – não é infinitamente sensível. Será que o 50º bilhão de dólares de Bill Gates o satisfez tanto quanto o seu primeiro bilhão? Certamente não. A sensibilidade limitada de nossa escala de utilidade subjetiva é exatamente o motivo pelo qual experimentamos uma utilidade caindo aos poucos nos ganhos e nas perdas, conforme já discutimos neste capítulo.

Dada essa restrição biológica sobre a sensibilidade de nossa escala de utilidade subjetiva, precisamos reajustar nosso ponto de referência acostumando-nos com o que conseguimos e depois aceitando isso sem questionar. Se não ajustássemos nosso ponto de referência, poderíamos

rapidamente atingir o máximo da nossa escala de utilidade e observar que nada que pudéssemos fazer nos tornaria mais felizes. Isso efetivamente acabaria com nossa motivação para trabalhar mais, conseguir mais dinheiro e realizar mais. Na realidade, é claro, o que acontece é que nos acostumamos com nosso nível atual de riqueza, *status* e realização, e depois somos motivados a buscar mais, acreditando que isso nos tornará mais felizes.

A ironia desse sistema motivacional é que, para que ele continue funcionando, temos que nos habituar com nossa nova condição, mas não antecipar essa habituação. A evidência realmente confirma que as pessoas se ajustam a mudanças positivas e negativas nas circunstâncias com uma velocidade surpreendente, e depois prontamente se esquecem de que fizeram isso (Brickman, Coates e Janoff-Bulman, 1978; Gilbert, Pinel, Wilson, Blumberg e Wheatley, 1998). Assim, nos encontramos em uma engrenagem onde lutamos por uma felicidade imaginada que para sempre escapa do nosso entendimento, impulsionando-nos para a frente (Brickman e Campbell, 1971; Gilbert, 2006; Kahneman, Krueger, Schkade, Schwarz e Stone, 2006).

Capítulo

6

Influências motivacionais e emocionais na tomada de decisão

Você está parado sobre uma passarela que atravessa os trilhos de um bonde elétrico. Abaixo, você pode ver que um bonde desgovernado está descendo em direção a cinco pessoas no lugar errado. Ao seu lado na passarela está um trabalhador da ferrovia carregando uma grande mochila. (Ver Figura 6.1.) A única forma de salvar as pessoas é empurrar esse homem da ponte em direção aos trilhos. O homem morrerá, mas seu corpo evitará que o bonde atinja os outros. (Você não poderia saltar, pois não está carregando peso suficiente para impedir o bonde, e não há tempo para colocar a mochila do homem.) Questões legais à parte, *você* empurraria esse estranho para que ele morra?

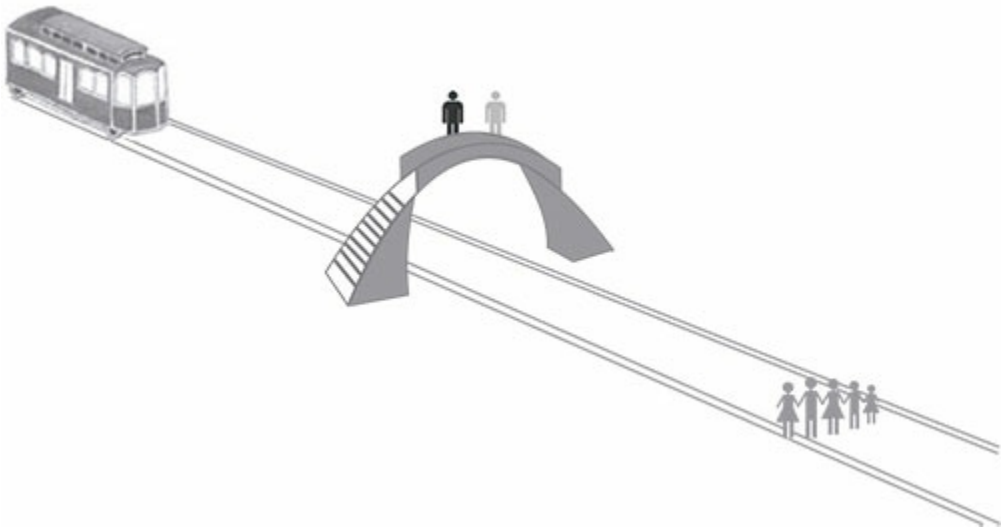


Figura 6.1 O dilema da passarela

A situação que descrevemos é um problema famoso em filosofia, conhecido como o “dilema da passarela” (Foot, 1978). Ela coloca duas abordagens filosóficas diferentes para a tomada de decisão ética uma contra a outra: uma abordagem utilitária e uma abordagem *deontológica*. O utilitarismo é geralmente descrito pela frase “fazer o maior bem para o maior número de pessoas”. De um ponto de vista utilitarista, você soma os custos e benefícios de cada escolha e decide ficar com a opção que gera o melhor saldo de custos e benefícios para todos os envolvidos que, neste caso, seria poupar cinco vidas à custa de uma.

Uma forma muito diferente de pensamento ético, a qual Immanuel Kant (1964) chamava de abordagem *deontológica*, julga a moralidade de uma ação com base na aderência da ação a regras ou deveres. Kant argumentou que os julgamentos sobre se um ato está certo ou errado devem ser determinados por uma consideração dos direitos e deveres das pessoas na sociedade. Do ponto de vista de Kant, o ato de empurrar alguém de uma ponte violaria seus direitos e, portanto, é imoral. Observe que o ponto de vista de Kant está ligado à resposta emocional negativa que a maioria de nós tem para com a ideia de empurrar o estranho para a morte. Nesses casos, nossas emoções tendem a vencer o debate; a maioria das pessoas não acredita que seria eticamente aceitável empurrar o trabalhador da ferrovia da passarela para salvar cinco vidas. Se você lhes perguntar por que eles não empurrariam o homem da passarela, as respostas comuns são: “Isso seria assassinato!” “Os fins não justificam os meios!” ou “As pessoas têm seus direitos!” (Greene, a ser publicado). As reações emocionais das pessoas são um fator inegável dessa decisão.

Observamos que a maioria dos leitores está atualmente no lado dos deontologistas. Porém, antes que você se coloque firmemente nesse campo, considere um problema filosófico que foi imposto antes do dilema da passarela, “o dilema do bonde”. Desta vez, um bonde desgovernado está se dirigindo para cinco trabalhadores da ferrovia que serão mortos se ele prosseguir em seu curso atual. A única maneira de salvar essas pessoas é acionar uma alavanca que fará o bonde seguir em outra direção lateral, onde passará por cima de um trabalhador, em vez de cinco (ver Figura 6.2). Novamente, ignorando as questões legais, você mudaria o curso do bonde por meio da alavanca, a fim de salvar cinco pessoas à custa de uma pessoa?

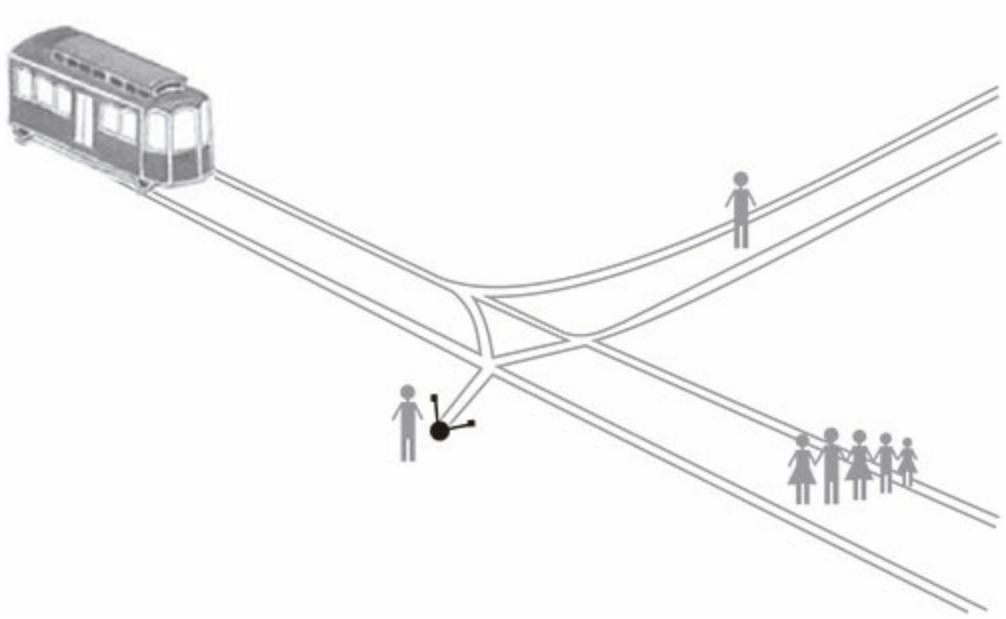


Figura 6.2 O problema do bonde (a alavanca)

A maioria das pessoas que anteriormente foi exposta ao dilema da passarela diz que mudaria a posição da alavanca no problema do bonde. Eles explicam seu comportamento focando na crença de que deixar cinco pessoas morrerem seria pior do que ter uma pessoa morta – pensamento utilitarista padrão (Greene, a ser publicado).

Quando as pessoas são expostas aos dois problemas, algumas se incomodam pela inconsistência discutível de decidir virar a alavanca para mudar o curso do bonde (no dilema do bonde) em comparação com a decisão de não empurrar o homem do alto da passarela (no dilema da passarela). Aqueles que se incomodam com a inconsistência geralmente tomaram a decisão da passarela intuitivamente; uma exposição futura ao dilema do bonde os leva a refletir melhor, coerentes com o raciocínio utilitarista.

Como ilustram essas duas histórias, às vezes seguimos nossas emoções, e às vezes não. Mais importante, não necessariamente aplicamos nossas emoções às nossas decisões da maneira como faríamos após uma maior reflexão.

No passado, a maior parte da pesquisa sobre decisão comportamental, como a pesquisa econômica que ela tanto critica, via o processo decisório como um processo cognitivo. Entretanto, mais recentemente, os pesquisadores começaram a atribuir muitos dos erros que as pessoas cometem a influências motivacionais e emocionais. Neste capítulo,

consideramos situações em que tomamos decisões incoerentes com nossos interesses de longo prazo, devido a uma motivação temporária para perseguir alguma alternativa atraente, seja devido a vício, desejo ardente, excitação sexual ou alguma outra paixão transitória.

Especificamente, vamos focalizar as três categorias das influências motivacionais e emocionais sobre o processo decisório. A primeira seção descreve a tensão entre fazer o que queremos e fazer o que pensamos que deveria ser feito. A segunda seção examina os modos como as pessoas interpretam a justiça em proveito próprio. A terceira seção explora exatamente como nossos estados emocionais influenciam nosso julgamento.

Quando a motivação e a cognição colidem

Na *Odisseia* de Homero, Ulisses era confrontado com um problema durante sua longa viagem. Ele sabia que logo encontraria as sereias, as encantadoras que seduziam homens navegantes para uma ilha – e suas mortes subsequentes – cantando suavemente para eles. Nenhum homem havia sido capaz de resistir às sereias e sua praia estava "repleta de ossos de homens agora já apodrecidos". Ulisses instruiu seus homens a passarem pelas sereias sem parar e a colocarem cera em seus ouvidos para bloquear a maviosa canção delas. Como Ulisses queria ouvir as sereias, ele pediu que seus homens o amarrassem com cordas ao mastro do navio e ordenou que não o soltassem, não importando o quanto ele pedisse, até que tivessem passado com segurança pelas sereias. Quando seu navio partiu, ele advertiu aos seus homens: "Se eu lhes suplicar e implorar para me soltar, então vocês devem me amarrar com mais cordas ainda." O plano de Ulisses funcionou, e seu navio passou pelas sereias sem que nada acontecesse.

Cada um de nós enfrenta conflitos internos entre o que queremos fazer e o que pensamos que deveríamos fazer. Embora Ulisses soubesse que não deveria seguir a canção das Sereias, quando ele as ouviu cantar, quis desesperadamente ir até elas. Os apostadores compulsivos querem visitar os cassinos, mas sabem que deveriam evitá-los, devido à dificuldade que têm de saber quando parar. Os alcoólatras querem beber, mas sabem que deveriam se abster, devido às prováveis consequências negativas. Os alunos querem relaxar e se divertir nas noites, mas sabem que precisam estudar. Os consumidores normalmente precisam decidir se comprarão o produto que desejam ou um produto que deveriam comprar por motivos de saúde, ambiente ou orçamento.

No Capítulo 1, apresentamos a heurística do afeto (Slovic, Finucane, Peters e MacGregor, 2002), que demonstra que os tomadores de decisões têm uma reação afetiva, ou emocional, à maioria das opções. Bazerman et al. (1998) argumentam que essa resposta emocional normalmente está em desacordo com a decisão que um indivíduo tomaria após um raciocínio mais ponderado. Usamos os termos "querer" e "dever" para categorizar esses dois tipos de preferências. Como os indivíduos podem ter preferências que os colocam em divergência consigo mesmos? Quando a emoção vence, e quando a razão vence?

“Eus” múltiplos

Schelling (1984) argumenta que as pessoas constantemente se comportam como dois indivíduos: “um que quer pulmões limpos e longa vida e outro que adora fumar, ou um que quer um corpo elegante e outro que quer sobremesa” (p. 58). A teoria dos “eus múltiplos” tem sido usada para justificar uma série de comportamentos disfuncionais, como abuso de álcool e drogas (Ainslie, 1975), assim como erros comuns do consumidor, incluindo a decisão de gastar dinheiro em vez de poupá-lo (Loewenstein, 1996). Em quase todos esses casos, um dos nossos “eus” está a favor de uma decisão que oferece gratificação imediata, em vez de uma alternativa que ofereça uma recompensa futura maior.

A pesquisa da neurociência cognitiva sugere que podemos realmente ser capazes de identificar nossos eus múltiplos em diferentes regiões do cérebro. Diferentes áreas do cérebro são ativadas quando consideramos recompensas imediatas, que queremos, ou recompensas maiores, mais demoradas, que deveríamos escolher (McClure, Laibson, Loewenstein e Cohen, 2004). Essas diferentes regiões do cérebro também podem ser associadas com o pensamento automático (Sistema 1) e deliberativo (Sistema 2). O Sistema 1, composto das amídalas, gânglios basais e córtex temporal lateral, está associado ao pensamento automático; o Sistema 2, composto do córtex anterior, córtex pré-frontal e lóbulo medial-temporal, está associado ao pensamento mais deliberativo (Evans, 2008). Em particular, o córtex pré-frontal parece ser fundamental na integração de informações e tomada de decisão (Bechara, Damasio, Damasio e Lee, 1999). Pessoas com danos no córtex pré-frontal têm dificuldade em pesar os benefícios imediatos e de longo prazo necessários para decidir entre o que elas querem fazer e o que deveriam fazer (Bechara, Damasio, Tranel e Damasio, 1997). Contudo, é incrível como as pessoas que sofreram danos em regiões emocionais do cérebro às vezes se tornam tomadores de decisões *mais* racionais, no sentido de que têm mais chances de selecionar opções com valor esperado mais alto (Shiv, Loewenstein, Bechara, Damasio e Damasio, 2005). Em suma, a evidência da neurociência sugere que as áreas emocionais do cérebro nos estimulam a querer algumas coisas que não estão em nossos interesses de longo prazo, e que áreas mais sofisticadas do cérebro, no córtex pré-frontal, podem anular esses desejos e selecionar opções com utilidade esperada mais alta.

Qualquer que seja a fonte de nossas preferências internas em conflito,

Schelling (1984) aponta que elas possuem consequências econômicas substanciais. Na realidade, a teoria dos "eus" múltiplos ajuda a explicar fenômenos de outra forma desconcertantes, incluindo:

- A prevalência de grandes indústrias apoiando tanto produtos para fumantes quanto tratamentos para ajudar as pessoas a pararem de fumar.
- O aumento simultâneo na obesidade e a crescente popularidade dos livros de dieta e manias de dieta.
- A popularidade da bebida e a necessidade de programas como os Alcoólicos Anônimos.
- A popularidade das drogas ilegais e clínicas para tratar de viciados em drogas.
- A prevalência da pornografia e prostituição face a fortes tabus sociais e legais com relação ao comportamento sexual.
- A frequência da procrastinação e da popularidade de livros, programas e sistemas motivacionais elaborados para ajudar as pessoas a pararem de procrastinar.

Conforme já observamos, inconsistências internas entre preocupações transientes e autointeresse de longo prazo refletem tensões naturais entre o que as pessoas *querem* fazer e o que elas acham que *devem* fazer. A evidência sugere que o apelo emocional (e o eu do "querer") é mais forte quando avaliamos opções uma de cada vez, e que o eu do "dever", mais ponderado, reflexivo, será mais forte quando confrontamos múltiplas opções ao mesmo tempo e podemos pesá-las uma contra a outra. Os padrões de comparação esclarecem diferenças entre alternativas e promovem o processo decisório mais racional (Hsee, 1996). Ao contrário, quando consideramos uma única opção, os tomadores de decisão normalmente são controlados pela pergunta "Eu quero isso?". Nessa situação, motivos emocionais e transientes são mais fortes.

Assim, quando alguém recebe a opção de uma recompensa de curto prazo (um dia de folga, drogas etc.), com custos de longo prazo, o eu do "querer" sobressai e a opção parece atraente. Mas quando essa pessoa considera explicitamente o desejo de curto prazo *versus* a escolha de

resistir ao apego, o eu do “dever” torna-se mais forte pela capacidade de avaliar e comparar o valor relativo de cada escolha. É o eu do “dever” que metodicamente faz as resoluções de Ano-Novo e o eu do “querer” que descumpre essas resoluções uma de cada vez (Khan e Dhar, 2006, 2007), enquanto o eu do “dever” está cansado ou distraído (Danziger, Levav e Avnaim-Pesso, 2011; Shiv e Fedorikhin, 1999).

O impacto das diferenças temporais

Um modo de descrever o comportamento produzido por conflitos internos é aplicando o conceito econômico do *desconto*, que afirma que qualquer escolha que envolva uma compensação entre benefícios atuais e futuros deverá descontar o futuro até certo ponto. Por exemplo, uma lata do seu refrigerante favorito deverá ser mais valiosa para você hoje à noite do que se fosse recebê-la 10 anos à frente, mesmo porque você poderia não estar aqui para desfrutar dela em 10 anos. Um tomador de decisão racional descontaria o futuro usando o *desconto exponencial*, que significa descontar cada período futuro pela mesma porcentagem. Digamos, por exemplo, que sua chance de morte seja em torno de 1% ao ano. Você poderia então descontar o valor do refrigerante em 1% para uma espera de um ano. Se você estiver disposto a pagar US$1 para recebê-lo imediatamente, então só estaria disposto a pagar US$0,99 para garantir a entrega um ano depois. Para garantir a entrega em 10 anos, você estaria disposto a pagar US$1 × $0{,}99^{10}$, ou cerca de US$0,90.

Ao contrário, os problemas de autocontrole, como procrastinação, preguiça e vício podem produzir escolhas que refletem o *desconto hiperbólico*. A intuição por trás dessa teoria, empregada formalmente pela primeira vez por Laibson (1994), é muito simples. Em relação ao período atual, vemos todos os ganhos e perdas no futuro como valendo menos do que valeriam no presente. Retornando ao exemplo do refrigerante, essa bebida valeria subjetivamente mais para você hoje do que amanhã *ou* daqui a um ano. Observe que a diferença entre obtê-lo em 365 dias ou 366 dias parece minúscula, enquanto o mesmo adiamento de um dia entre hoje e amanhã provavelmente importa muito mais. Conforme O’Donoghue e Rabin (1999), somos influenciados para o presente.

Milkman, Rogers e Bazerman (2007) examinaram o comportamento temporal do conflito entre o eu do “querer” e o eu do “dever” no contexto

dos aluguéis de filmes. Eles descobriram que, quando as pessoas estão pedindo filmes que receberão dias depois pelo seu serviço de aluguel de DVD on-line, elas focalizam mais o que elas pensam que deveria ser (como documentários e filmes de artes). Os filmes do "dever" permanecem nas casas dos clientes sem serem reproduzidos por muito mais tempo do que os filmes do "querer". Basicamente, quando os clientes estão tomando decisões sobre o futuro, eles focalizam o que devem fazer. Mas, quando tomam decisões no presente, eles provavelmente fazem o que querem fazer.

Os mesmos pesquisadores (Rogers, Milkman e Bazerman, 2007) examinaram escolhas de pedido no contexto de um serviço de entrega de compras de mercado on-line, em que os clientes fazem seus pedidos on-line e o pedido chega dentro de alguns dias. Em geral, à medida que o tempo entre o pedido e a entrega solicitada aumenta, os clientes gastam uma porcentagem mais alta de seu pedido em itens do "dever" (como vegetais) do que em itens do "querer" (como sorvete).

Rogers e Bazerman (2008) exploram o apoio dado pelos cidadãos para as políticas que eles acham que deveriam dar suporte contra o que eles querem dar suporte. Um exemplo desse conflito é o imposto dos combustíveis, que a maioria das pessoas não deseja, embora acredite que deveria apoiar. Rogers e Bazerman (2008) acham que o suporte para essas políticas do "dever" aumenta significativamente se a política for implementada no futuro do que imediatamente. Quando as pessoas pensam no futuro distante, elas adotam uma visão mais abstrata de seus objetivos; quando pensam no futuro próximo, elas tendem a focalizar nos detalhes específicos e concretos de seus objetivos (Fujita e Roberts, 2010). Essas contradições entre as decisões feitas em diferentes períodos podem ser analisadas pela lembrança de questões atuais. Obviamente, nos importamos com o que está acontecendo conosco no presente momento, pois é o que estamos realmente experimentando. Se você está provando um delicioso sorvete, deseja-o agora, e não depois, e certamente não depois de alguns dias. Incrivelmente, nossas diferentes preferências temporais estão enraizadas em nossa biologia. Quando consideramos uma recompensa imediata, os centros emocionais em nosso cérebro são ativados. Quando consideramos uma recompensa adiada, é o córtex pré-frontal, mais racional e mais ponderado, que está mais ativo (McClure et al., 2004).

Dessa ligação neuronal resultam preferências que superam drasticamente o presente, desconsiderando tanto a dor futura quanto o prazer futuro. As pessoas estão dispostas a pagar para gozar as recompensas imediatamente. Porém, quando as pessoas indicam seu desejo de pagar para acelerar um resultado, elas se tornam muito menos dispostas a pagar quando o resultado antecipado está mais longe no futuro do que quando está mais próximo do presente, embora a quantidade de tempo seja a mesma nos dois casos (Zauberman, Kim, Malkoc e Bettman, 2009). Esse tipo de desconto hiperbólico pode ser explicado por nosso excesso de peso do presente. Emocionalmente, o futuro próximo é mais interessante, motivador e atraente do que algum dia obscuro, incerto.

O desconto hiperbólico afeta nosso tratamento de muitos recursos valiosos, incluindo recursos ambientais. As pessoas geralmente acreditam que devemos deixar o ambiente natural em um estado tão bom quanto o que herdamos e que não devemos tratar a terra e seus recursos naturais "como se fossem um negócio em liquidação" (Herman Daly, citado em Gore, 1992, p. 191). Esses valores explícitos referem-se a gerações futuras. Frequentemente tomamos decisões que são incoerentes com nossas visões explícitas. Em vez de tomar decisões voltadas para a sustentabilidade, escolhemos consumir recursos ambientais em uma velocidade cada vez maior. Nossa preocupação indicada explicitamente para o futuro colide com nosso desejo implícito de consumir e, constantemente, nossos desejos implícitos de vencer. Descontamos o futuro, bem como as gerações futuras, de maneiras inconsistentes com nossas atitudes ambientais explícitas.

A pesquisa documenta taxas de desconto extremamente altas em relação ao futuro (Bazerman, Wade-Benzoni e Benzoni, 1996; Loewenstein e Thaler, 1989). A maior parte dos proprietários de casa não isola suficientemente seus sótãos e paredes. Eles também não compram aparelhos mais caros, que economizam mais energia, mesmo se recuperarem os custos extras em menos de um ano. Organizações também são culpadas por descontar o futuro. Muitas instituições deixam de usar materiais de construção que seriam mais econômicos a longo prazo, graças a uma preocupação limitada pelos custos imediatos da construção (Hawken, 1993). Investimentos em materiais de construção eficientes podem ter um belo retorno (Ager e Dawes, 1965), embora muitas instituições busquem minimizar o custo a curto prazo da construção para o

detrimento a longo prazo de seus custos de manutenção e recursos escassos do planeta.

A queda do mercado imobiliário dos Estados Unidos, que disparou a crise financeira global em 2008, se impõe como uma ilustração vívida da tendência de descontar demasiadamente o futuro (Bazerman e Tenbrunsel, 2011). Durante um boom no setor imobiliário, as construtoras fizeram mais e mais casas, e os credores ofereceram hipotecas cada vez mais atraentes para um grupo de cidadãos cada vez maior. Tomadores de empréstimo com juros baixos, anteriormente fora do mercado imobiliário, de repente estavam sendo procurados pelos agentes imobiliários, que ofereciam hipotecas com juros baixos e taxas ajustáveis. O Presidente Bill Clinton buscou seu objetivo de aumentar a propriedade de imóveis promovendo "pequenas entradas" e encorajando as financeiras a fazerem hipotecas para compradores não qualificados, de acordo com o redator da *BusinessWeek* Peter Coy (2008). À medida que a bolha imobiliária se expandia, as financeiras reduziam seus padrões e começavam a se juntar e vender o que veio a ser conhecido como hipotecas abaixo da taxa básica. Mais e mais compradores conseguiram realizar seus sonhos de ter casa própria graças a entradas mínimas e, em alguns casos, nenhuma evidência concreta de que poderiam pagar os financiamentos. Quando as prestações mensais inevitavelmente subiram, esses "compradores especiais" ficaram para trás e sucumbiram a uma epidemia de inadimplências de pagamento da hipoteca. Compradores, financeiras e políticos não haviam antecipado as consequências negativas a longo prazo de seu processo decisório de curto prazo. No Brasil, existe bolha imobiliária também, segundo o Prêmio Nobel Robert Shiller, outros já dizem que não tem porque existe déficit habitacional. Só o futuro vai dizer.

Reconciliando conflitos internos

A pesquisa sobre inconsistência interna levanta questões importantes. Para nossa própria saúde e segurança de longo prazo, devemos tentar permitir que o eu do "dever" controle completamente nossas decisões? Ou será que o eu do "querer" tem algo de valioso para acrescentar, para melhorar as decisões do eu do "dever"? Oferecemos opiniões sobre essa questão a partir de três áreas: economia, ponto de vista da análise de decisão de Raiffa (ver Capítulo 1) e uma estrutura de negociação (desenvolvida mais adiante no Capítulo 10).

Opinião de economistas. Economistas como Schelling (1984) e Thaler (1980) argumentam que a chave para resolver conflitos internos é criar meios de controle dos impulsos destrutivos do tomador de decisões de curto prazo. Como o eu do "dever" é o planejador, ele pode desenvolver esquemas em avanço para encurralar, cooptar ou controlar o eu do "querer". Thaler e Shefrin (1981) comparam o problema dos "eus" múltiplos com o problema da agência enfrentado pelo proprietário de uma firma que emprega um gerente inteligente, mas com interesse próprio. O desafio do proprietário é estruturar o cargo do gerente de modo que faça o gerente querer atuar para o melhor interesse do proprietário. Nessa metáfora, o proprietário da firma é o eu do "dever", planejando para controlar os impulsos do eu do "querer" do gerente.

Especificamente, o eu do "dever" poderia procurar maneiras de alinhar os interesses dos dois "eus". Para quem faz dieta, isso poderia significar achar formas agradáveis de exercício físico e garantir que haja uma alimentação saudável quando o eu do "querer" tiver fome. O eu do "dever" também poderia antecipar situações em que a paixão tende a vencer a razão e evitar essas situações inteiramente. Alguns cassinos oferecem suas próprias listas de exclusão para apostadores problemáticos, mas os gerentes de cassino passaram a acomodar os interesses dos apostadores que mudam de ideia e chegam com dinheiro para gastar (Holt, 2006).

Exatamente por esse motivo, o pré-compromisso inflexível pode aumentar a eficácia dessas regras. Por exemplo, os alcoólatras podem usar uma droga chamada Antabuse, que produz náuseas violentas se eles consumirem álcool depois disso. De modo semelhante, partes externas paternalistas (como pais, um empregador ou o governo) às vezes tentam ajudar as pessoas a evitar sucumbir ao eu do "querer". Muitos estados tentam proteger os consumidores dos impulsos de curto prazo legislando períodos de revogabilidade para itens com altos preços (por exemplo, compras de quota de condomínio).

Opinião de teóricos de decisão. O problema dos "eus" múltiplos implica que, nas palavras de Walt Whitman (1855/2001), cada um de nós "contém multidões". Reconhecer essa complexidade representa um desafio para analistas de decisão, que normalmente consideram que os tomadores de decisão possuem preferências coerentes e consistentes internamente. O enfoque de Howard Raiffa (1968) para o problema é particularmente intrigante. Ele defende a confirmação dessas inconsistências internas, além

do fato de que duas preferências concorrentes não podem ser *ambas* de interesse de um indivíduo. Especificamente, Raiffa recomenda questionar cada eu para descobrir qual está cometendo o erro. Talvez o eu do "dever" possa confrontar o eu do "querer" com seu ponto de vista limitado – por exemplo, o perigo de ignorar implicações de longo prazo de uma decisão. Como alternativa, pode ser que o eu do "querer" possa elucidar para o eu do "dever" alguns dos sentimentos mais indistintos que o eu do "dever" desprezou por sua análise formal. Raiffa sugere que essa comunicação deve ocorrer até que haja reconciliação.

O enfoque de Raiffa reconhece a importância de dar voz, oportunidade e entrada para as necessidades emocionais e viscerais do eu do "querer". Conforme Loewenstein (1996) observa, o eu do "querer" pode fornecer entradas valiosas: "Fome sinaliza a necessidade de entrada nutricional, dor indica a influência de algum tipo de fator ambiental potencialmente prejudicial e as emoções servem a uma série de funções de interrupção, priorização e energização."

Opinião de pesquisadores em negociação. O enfoque de Raiffa pressupõe que as duas partes do eu podem negociar um acordo para suas diferenças, dada sua dependência mútua. Ainda assim, todos nós podemos pensar em casos em que o eu do "dever" tomou uma decisão com a lógica do interesse próprio, para ser mais tarde anulada pelo comportamento impulsivo do eu do "querer". Por exemplo, uma dieta ou regime de exercícios poderiam ser sabotados pela falha de um indivíduo para reconciliar o eu do "querer" com a nova ordem do dia do eu do "dever". Por esse motivo, recomendamos o desenvolvimento de uma estratégia de negociação racional para lidar com o eu do "querer". Nossa modificação da opinião de Raiffa concede ao eu do "querer" mais autonomia e uma voz mais forte no processo decisório e de negociação. Tratando o eu do "querer" como um negociador que tem o poder de declarar um impasse, buscamos contornar tanto o domínio do eu do "dever" no estágio da tomada de decisão quanto o domínio do eu do "querer" no estágio da implementação.

Sugerimos que você imponha diversos critérios sobre sua negociação entre os "eus" do "querer" e do "dever". Primeiro, exija que os dois lados cheguem a um acordo, pois o conflito contínuo levaria o eu do "dever" a continuar tomando uma série de decisões que o eu do "querer" sabota. Segundo, o acordo deve ser eficiente segundo Pareto (ver Capítulo 10);

isto é, não deve haver nenhum outro acordo que ambos, o eu do “querer” e o eu do “dever”, prefeririam no lugar do acordo criado. Seria possível chegar a esse acordo mediante “discussões” e compromissos entre os dois “eus” sobre questões-chave – por exemplo, quão frequentemente o eu do “querer” tomará sorvete, quantos dias por semana o eu do “dever” fará exercícios e assim por diante. Concordando com tempos e limites razoáveis, o eu do querer provavelmente ficará mais disposto a cumprir o acordo. Terceiro, o eu do “dever” não deve forçar um acordo que esteja fora da zona de barganha; isto é, os termos não devem ser inaceitáveis para o eu do querer, seja atualmente, seja no futuro. O eu do “dever” deve lembrar que não existe um tribunal para acionar a si próprio por uma violação de contrato – o eu do “querer” pode cancelar o contrato a qualquer momento.

Raciocínio egocêntrico

- O Ocidente culpa o Terceiro Mundo por queimar as florestas tropicais e pela superpopulação. Ao mesmo tempo, o Terceiro Mundo culpa o Ocidente pela poluição causada pela industrialização e pelo excesso de consumo.

- Um levantamento da *U.S. News and World Report* perguntou: "Se alguém entrar com uma ação judicial contra você, e você ganhar a causa, ele deveria pagar suas custas processuais?" Dos entrevistados, 85% responderam "sim". Todavia, somente 44% responderam "sim" a essa pergunta: "Se você acionar alguém e perder a causa, deveria pagar as custas do acionado?" (Budiansky, Gest e Fischer, 1995, p. 52).

- A utilização de chaminés altas para reduzir a poluição local do ar contribui para o problema regional da chuva ácida. Quanto mais alta a poluição do ar, mais longe da sua fonte ela se espalhará (Gore, 1992). Quando o nordeste do Canadá é afetado pela chuva ácida, os cidadãos culpam a industrialização do nordeste e do centro-oeste dos Estados Unidos. Os Estados Unidos negam a responsabilidade declarando que a chuva ácida pode ser causada pela queima local de carvão.

Percepções e expectativas sofrem viés de um modo autointeressado chamado *egocentrismo* (Babcock e Loewenstein, 1997; Diekmann, Samuels, Ross e Bazerman, 1997). Quando indivíduos recebem informações idênticas, percebem uma situação de modos dramaticamente diferentes dependendo do papel que desempenham na situação (Babcock, Loewenstein, Issacharoff e Camerer, 1995). Especificamente, eles determinam primeiro sua preferência por um resultado com base no autointeresse e então justificam essa preferência com base na justiça, mudando a importância dos atributos que afetam aquilo que é justo (Messick e Sentis, 1983). Embora o objetivo das pessoas muitas vezes seja o de chegar a uma solução justa, as avaliações que fazem daquilo que é justo geralmente são afetadas pelo viés do autointeresse. Por exemplo, é comum que todas as partes de um conflito sugiram diferentes soluções viáveis, mas de autointeresse, justificáveis para cada uma das partes com

base em critérios abstratos de justiça. O raciocínio egocêntrico permite que as pessoas acreditem que é honestamente justo que elas disponham mais de um dado recurso do que um consultor independente julgaria. O problema não está no desejo de sermos injustos, mas no nosso fracasso em interpretar informações de uma maneira imparcial (Diekmann et al., 1997; Messick e Sentis, 1983).

Hastorf e Cantril (1954) pediram a estudantes de Princeton e Dartmouth, fãs de futebol, que assistissem a um filme curto sobre um jogo de futebol entre as duas escolas. Embora ambos os lados tivessem assistido ao mesmo filme, cada um deles achou que o time oposto foi menos honesto e abusou mais da agressividade e da conduta antiesportiva. Os pesquisadores observaram que os dois grupos de estudantes assistiram a "dois jogos diferentes". De maneira semelhante, os Estados Unidos e a China, que juntos são responsáveis por 42% das emissões de gases do efeito estufa causados por humanos, costumam culpar um ao outro pelo problema da mudança do clima. Durante uma visita à China em julho de 2009, o secretário de Energia dos Estados Unidos Steven Chu e o secretário do Comércio Gary Locke convocaram a China para reverter o aumento nas suas emissões de gases do efeito estufa. Chu alegou que, se a China recusasse a atuar, o país emitiria mais gases do efeito estufa nos próximos 30 anos do que os Estados Unidos haviam emitido em toda a sua história. "Daqui a 50 anos, não queremos que o mundo ponha a culpa pela catástrofe ambiental nos pés da China", disse Locke (conforme citado em Bradsher, 2009). Particularmente, a agência de notícias oficial da China, Xinhua, deixou de mencionar o papel da China na mudança do clima ou as críticas dos americanos ao relatar sobre as falas de Chu e Locke; em vez disso, o Xinhua focalizou o reconhecimento de Locke de que os Estados Unidos estiveram emitindo gases do efeito estufa por 150 anos.

Conforme discutimos em nossa revisão da heurística da confirmação no Capítulo 3, quando as pessoas encontram informações favoráveis, elas provavelmente as aceitam sem críticas. Porém, informações negativas produzem uma avaliação mais crítica e desconfiada. Dawson, Gilovich e Regan (2002) documentam muito bem nossa tendência de selecionar padrões de evidência de maneiras egocêntricas. Eles observam que parece completamente razoável aceitar um argumento quando os dados disponíveis são consistentes com o argumento. Por outro lado, também parece razoável exigir que os dados sejam tremendamente admissíveis.

Dawson et al. (2002) argumentam que, quando queremos acreditar em um argumento, costumamos perguntar: “Posso acreditar nisso?” Quando não queremos acreditar em um argumento, perguntamos: “*Devo* acreditar nisso?”.

Ilustrando esse fenômeno, Ditto e Lopez (1992) disseram aos participantes de sua pesquisa que eles tinham que escolher um colega com o qual trabalhariam em um projeto de colaboração. Cada participante deveria escolher o mais inteligente dentre dois colegas em potencial. Os participantes receberam informações sobre o desempenho dos dois colegas em várias tarefas e deveriam analisar a informação até que estivessem satisfeitos com a escolha do parceiro mais inteligente. Os participantes foram levados a acreditar que um dos dois colegas era amigável e prestativo, e que o outro era rude e egoísta. Quando a evidência parecia sugerir que o colega amigável era o mais inteligente, as pessoas paravam de procurar informações e rapidamente o escolhiam. Porém, quando as evidências favoreciam o mais rude, as pessoas continuavam procurando mais e mais informações, esperando poder justificar a escolha que queriam fazer.

A evidência para a natureza automática da percepção enviesada vem de Balcetis e Dunning (2006). Eles disseram aos participantes que eles estariam realizando um teste de paladar de uma das duas bebidas que estavam à sua frente: ou (1) suco de laranja natural ou (2) uma mistura gelatinosa, verde, de cheiro ruim e viscosa, rotulada como vegetariano suave. A bebida que eles teriam que provar seria determinada pelo aparecimento aleatório de um animal da fazenda ou uma criatura do mar na tela de um computador. Para alguns participantes, ver um animal da fazenda significava que eles teriam uma bebida vegetariana suave no futuro; para outros, a criatura do mar tinha o mesmo significado sinistro. Os participantes viam então uma imagem que tinha características tanto de um cavalo quanto de uma foca. Balcetis e Dunning descobriram que aqueles que estavam esperando ver um animal da fazenda viram apenas um cavalo e nunca registraram conscientemente a possibilidade de interpretar a mesma imagem como uma foca, e vice-versa. Em outras palavras, os filtros e escolhas que controlaram sua percepção seletiva ocorreram no nível do subconsciente.

Se esses vieses ocorrem em um nível subconsciente, então não deveria ser surpresa que as pessoas não estão cientes de sua própria

vulnerabilidade ao viés (Pronin, Gilovich e Ross, 2004). As pessoas inteligentes e bem-intencionadas chegam a conclusões enviesadas mesmo enquanto continuam a acreditar em sua própria justiça e objetividade. De fato, essa fé na objetividade geralmente leva as pessoas a concluir que qualquer um que desafie suas crenças bem-intencionadas deverá estar influenciado (Pronin et al., 2004). Os auditores podem encontrar meios de justificar práticas contábeis questionáveis de um cliente valioso, ainda acreditando que suas conclusões são coerentes com as práticas contábeis geralmente aceitas (Moore, Tetlock, Tanlu e Bazerman, 2006). CEOs podem achar maneiras de alimentar seus egos e encher seus bolsos à custa dos acionistas da empresa, enquanto acreditam que estão atuando em favor dos interesses desses acionistas. Médicos podem aceitar presentes de companhias farmacêuticas embora acreditando que seu julgamento clínico não tenha sido influenciado. E políticos podem aceitar contribuições de campanha generosas, que eles acreditam que não influenciarão seus votos. Para que o comportamento antiético se qualifique legalmente como uma fraude, a pessoa que participa de tais crimes precisa saber na hora que ela está se comportando de forma antiética. Como sempre, as mentiras mais eficazes são aquelas em que nós mesmos acreditamos (von Hippel e Trives, 2011). No Capítulo 8, vamos discutir as implicações éticas dos vieses do processo decisório com mais detalhes.

Influências emocionais na tomada de decisão

Em décadas recentes, os pesquisadores fizeram progresso importante para o conhecimento de como emoções específicas influenciam nossos julgamentos. Essa pesquisa começou examinando os efeitos do bom e do mau humor. Por exemplo, a evidência sugeriu que um bom humor aumenta a confiança nas heurísticas e resulta em julgamentos mais enviesados (Bodenhausen, Kramer e Suesser, 1994). Os pesquisadores têm sugerido que o mau humor pode disparar processos de pensamento mais cautelosos (Sistema 2), que poderiam reduzir os vieses no julgamento (Forgas, 1995). No entanto, houve muita evidência contraditória para que essa afirmação geral fosse verdadeira. Por exemplo, pessoas tristes são mais afetadas por âncoras do que as pessoas em um estado mais neutro e, como resultado, tomam decisões piores (Bodenhausen, Gabriel e Lineberger, 2000). Para examinar essas complicações, voltamos para o estudo de emoções específicas.

Emoções específicas

Os pesquisadores identificaram um pequeno conjunto de emoções básicas, incluindo felicidade, tristeza, temor, desgosto e raiva, cujas expressões são as mesmas em diferentes culturas (Ekman, 1992). Cada uma dessas emoções ativa um conjunto de sentimentos e "tendências de apreciação" que nos preparam para responder ao mundo de certa maneira. Por exemplo, o temor torna nossas mentes sensíveis a riscos e prepara nossos corpos para fugir (Lerner e Keltner, 2001). O desgosto focaliza nossa atenção na contaminação física e nos motiva a despirmo-nos de agentes contaminadores (Horberg, Oveis, Keltner e Cohen, 2009; Rozin, Haidt e McCauley, 1999). A tristeza foca a atenção no eu, levando as pessoas a ruminarem mais, e as motiva a buscar mudança (Cryder, Lerner, Gross e Dahl, 2007). A raiva é uma emoção particularmente interessante porque, embora sendo negativa, ela compartilha muitas características com a felicidade, incluindo maior confiança, maiores sentimentos de poder e menor sensibilidade ao risco (Lerner e Tiedens, 2006). As emoções sociais, como compaixão e orgulho, são mais complexas, embora ainda associadas a uma mentalidade distinta (Oveis, Horberg e Keltner, 2010).

Cada uma dessas emoções pode influenciar os julgamentos. Por

exemplo, Lerner, Small e Loewenstein (2004) descobriram que o estado emocional de alguém pode ter um efeito significativo sobre a natureza do efeito da posse. O efeito da posse, que apresentamos no Capítulo 5, descreve o fato de que o valor que as pessoas colocam sobre uma mercadoria é maior se elas possuem a mercadoria do que se não a possuem (Kahneman, Knetsch e Thaler, 1990). Lerner e seus colegas (2004) exploraram o que acontece com os preços de venda de uma mercadoria (definidos por aqueles que a possuem) e os preços de escolha (definidos por aqueles que estão escolhendo entre a mercadoria e o dinheiro) se os vendedores estão em um estado triste ou desgostoso, em vez de em um estado mais neutro. Eles induziram o desgosto mostrando aos participantes um trecho de filme representando o uso íntimo de uma privada suja (do filme *Trainspotting*). Eles induziram a tristeza mostrando aos participantes um trecho de filme dramatizando a morte do mentor de um menino (de *The Champ*). Os resultados mostraram que o desgosto disparou o desejo de expulsar, tornando as pessoas mais dispostas a se livrarem de coisas que elas possuem e evitar adquirir novas coisas. Consequentemente, o desgosto levou os vendedores a desejarem vender por preços mais baixos e levou os compradores em potencial a reduzirem o quanto elas estão dispostas a pagar. Ao contrário, a tristeza disparou o objetivo de mudar as circunstâncias de alguém, aumentando assim o desejo das pessoas de pagarem para comprar e diminuindo o preço que elas pediam para vender.

Com esse estudo, Lerner e seus colegas (2004) mostram como as emoções podem afetar decisões financeiras. Mais interessante, manipulando a emoção em uma tarefa separada que ocorre antes das decisões de compra e venda, eles mostram como as influências emocionais passam de um contexto para outro, não relacionado. Ainda mais importante, essa pesquisa demonstra a necessidade de um conhecimento claro e preciso de como a emoção afeta o processo decisório. Muitos eruditos têm considerado que as emoções poderiam ser categorizadas em emoções positivas e negativas. Mas Lerner et al. (2004) mostram que duas emoções negativas diferentes podem criar dois padrões de efeitos muito diferentes.

As emoções são altamente ligadas à nossa percepção de risco (Slovic e Peters, 2006). Pessoas felizes são mais otimistas, enquanto pessoas tristes são mais pessimistas (George Loewenstein, Weber, Hsee e Welch, 2001). Além disso, temor e ansiedade criam um comportamento adverso ao risco

(Lerner e Keltner, 2000). Mas pessoas zangadas estão especialmente dispostas a aceitar o risco, e até mesmo parecem ser muito otimistas com relação ao risco (Leith e Baumeister, 1996; Tiedens e Linton, 2001). Pessoas zangadas até mesmo acreditam que seu risco de contrair doença fatal é inferior ao de outras pessoas (Taylor, Lerner, Sage, Lehman e Seeman, 2004). Isso é irônico, pois aqueles que experimentam mais raiva realmente têm um risco maior de contrair doença fatal (Williams et al., 2000).

Lembrança congruente ao humor

Pessoas deprimidas normalmente informam que o aspecto mais desolador de sua depressão é que elas não conseguem se lembrar como é não se sentirem deprimidas. De modo semelhante, quando as pessoas estão felizes, elas podem ter dificuldade para lembrar de como se sentiam durante os momentos mais difíceis. Os consultores de recursos humanos aconselham que é melhor pedir um aumento ao patrão quando ele ou ela estiver de bom humor. O patrão feliz achará mais fácil se lembrar dos momentos em que você trabalhou bem e também é provável que se sinta otimista sobre a capacidade da empresa de pagar um aumento para você.

O clima também pode influenciar o humor das pessoas de maneiras que influenciem suas percepções. Quando os pesquisadores ligam para perguntar às pessoas se elas estão felizes, elas informam estarem menos satisfeitas com suas vidas em geral nos dias nublados do que em dias ensolarados (Schwarz, 2001). Saunders (1993) mostrou que esse efeito se estende até mesmo para os preços no mercado de ações. Os preços na Bolsa de Valores de Nova York têm mais chances de subir quando o dia está ensolarado em Nova York do que quando está nublado. A difusão dos julgamentos coerentes com o humor pode muito bem ser devido aos mesmos processos mentais que geram a heurística da confirmação, discutida no Capítulo 3. Somos melhores lembrando das informações coerentes com o nosso estado mental do que lembrando das informações incoerentes com ele.

Evitando o arrependimento

Outra área em que as emoções controlam o comportamento é a antecipação do arrependimento. Considere a seguinte história:

Imagine que você está em uma reunião de negócios fora da cidade e que ela está atrasada. Logo que pode se livrar, você parte para o aeroporto para pegar o último avião de volta para casa. Se você perder esse voo, cujo horário de partida está marcado para 20h30, terá de pernoitar na cidade e perderá uma reunião importante no dia seguinte. Você corre, enfrenta o tráfego e chega ao aeroporto somente às 20h52. Então corre até o portão de embarque e chega lá às 20h57. Ao chegar:

a. Você descobre que o avião partiu no horário, às 20h30, ou

b. Você vê o avião partir ao sair do portão às 20h55.

O que é mais perturbador, a ou b? A maioria das pessoas rapidamente concordaria que b é mais perturbador. Entretanto, as duas possibilidades criam o mesmo resultado líquido – você perdeu o voo e terá de pernoitar na cidade. A opção b destaca o pensamento contrafactual, de que qualquer mudança mínima no horário teria permitido que você partisse naquele vôo (Kahneman e Miller, 1986; Kahneman e Tversky, 1982).

O impacto do pensamento e dos sentimentos contrafactuais de arrependimento tem sido fundamental para o trabalho de Medvec, Madey e Gilovich (1995), que descobriram o fascinante fenômeno dos ganhadores de medalhas de prata nas Olimpíadas que ficam menos felizes com sua conquista do que os ganhadores de medalhas de bronze. Obviamente, qualquer atleta preferiria ganhar prata a ganhar bronze. No entanto, quando aqueles pesquisadores codificaram as reações iniciais e as expressões faciais de atletas ao receberem as medalhas, descobriram que os medalhistas de bronze pareciam estar mais felizes. Medvec et al. concluíram que, enquanto os medalhistas de bronze ficam extasiados só por serem medalhistas, os ganhadores de medalhas de prata não conseguem evitar o pensamento de que quase ganharam o ouro olímpico.

A motivação para reduzir a oportunidade de arrependimento pode levar as pessoas a tomarem decisões não ideais com relação aos resultados reais. Por exemplo, uma das razões para as pessoas relutarem em trocar de porta no problema de Monty Hall discutido no Capítulo 4 é que elas temem o peso do arrependimento se trocarem para uma porta vazia e descobrirem que o prêmio estava atrás da porta que eles escolheram inicialmente (Gilovich, Medvec e Chen, 1995). Larrick (1993) oferece evidências de que tomadores de decisões distorcerão suas decisões para evitar tal retorno negativo e identifica duas maneiras pelas quais eles podem fazê-lo. Primeiro, podem escolher opções que os protejam do retorno de alternativas anteriores. Segundo, quando o retorno sobre a decisão não escolhida for inevitável, eles podem fazer escolhas que provavelmente se

comparam favoravelmente com opções anteriores. Nesse contexto, pode ser útil fazer o seu eu do “dever” comparar os diversos resultados. Os dois “eus” também precisarão negociar entre si sobre o valor relativo de melhores resultados (como ganhar uma medalha de prata em vez de bronze) em comparação com a dor do arrependimento.

Resumo

Normalmente, as pessoas veem suas emoções como incontroláveis. O fato é que, mesmo que não possamos deixar de sentir, podemos limitar os efeitos negativos de nossas emoções sobre a qualidade de nossas decisões. Johnson e Tversky (1983) e Lerner, Goldberg e Tetlock (1998) observam que as pessoas normalmente não estão cientes da influência de suas emoções sobre suas decisões. Assim, embora possamos sentir que estamos zangados, podemos acreditar falsamente que a raiva não influenciará nosso julgamento. Ou talvez ainda mais perigosamente, deduzimos incorretamente que nossa fúria justiceira é uma consequência de nosso julgamento bem refletido (Haidt, 2001). Talvez uma melhor apreciação da literatura possa ajudar a criar o conhecimento de que "como todos os outros, sou afetado por meu estado emocional". Pode ser útil ser mais consciente das formas como a emoção pode influenciar nossos julgamentos.

Para neutralizar o impacto negativo de nossas emoções sobre nossas decisões, devemos começar a identificar nossas emoções e suas origens. Rotular nossas emoções por si só pode ser um meio eficaz de reduzir sua força (Lieberman et al., 2007). É muito bem conhecido entre os pesquisadores de decisão, por exemplo, que pedir aos participantes da pesquisa para identificar explicitamente seu estado emocional normalmente pode limitar o efeito de uma manipulação emocional. Mas as emoções desagradáveis às vezes são neutralizadas de modo ainda mais eficiente identificando a *fonte* da emoção, pois isso permite que as pessoas reajam ao estímulo causal com as avaliações mais cognitivas do Sistema 2, em vez de com as reações impulsivas e emocionais do Sistema 1. Já observamos que o clima influencia a percepção das pessoas sobre sua satisfação com a vida. Mas considere o que acontece quando, antes de fazer uma pergunta sobre a satisfação com a vida, um pesquisador pergunte a um respondente: "Mas como está o clima onde você está?". Essa pergunta elimina o efeito do tempo sobre as respostas à pergunta sobre a satisfação com a vida (Schwarz e Strack, 1999).

Outra estratégia para administrar o impacto negativo das emoções é tornar os tomadores de decisão responsáveis por suas escolhas. Lerner e Tetlock (1999) descobriram que participantes de estudo que precisam de alguma maneira justificar suas decisões aprendem a manter suas emoções

sob controle e passar para o pensamento mais sistemático, do Sistema 2. Isso pode ser porque tal articulação por si só é um processo do Sistema 2, ou porque a verbalização pode neutralizar uma emoção. Para tomar tal responsabilidade para si mesmo, você pode relatar ao seu chefe seu raciocínio para uma decisão, ou escrever para si mesmo uma explicação para a sua decisão. Lógica e empiricamente, a simples cognição da responsabilidade tem a capacidade de reduzir as chances de atuar sobre as emoções de maneiras que você mais tarde se arrependerá.

Finalmente, pode ser possível institucionalizar os controles sobre a emoção. É bem sabido que as políticas do governo podem ser excessivamente influenciadas pelas lembranças de várias questões (ver Capítulo 3). Como resultado, nós como uma sociedade costumamos alocar recursos escassos para preocupações aparentes em vez de problemas para os quais recursos escassos seriam mais bem empregados. Por quê? Histórias vívidas criam reações emocionais; essas emoções, por sua vez, nos levam a desalocar recursos escassos. Sunstein (2002) argumenta: "Assim como o Senado foi criado para ter um 'efeito de resfriamento' sobre a paixão do Congresso, também a análise de custo-benefício poderia garantir que a política seja controlada não por histeria ou alarme, mas por uma apreciação completa dos efeitos dos riscos relevantes e seu controle." Basicamente, Sunstein sugere que institucionalizar o uso dos processos decisórios lógicos protegeria nossa sociedade de ser extremamente influenciada por emoções temporárias. Infelizmente, no Congresso dos Estados Unidos, os democratas frequentemente têm rejeitado o uso desgovernado da análise custo-benefício, enquanto os republicanos têm conduzido análises custo-benefício para dar suporte aos seus pontos de vista. O Congresso deveria usar a análise custo-benefício para tomar decisões sensatas, em vez de rejeitá-la completamente ou usá-la para impulsionar políticas partidárias.

Este capítulo ofereceu um ponto de vista sobre os vieses de decisão diferente do que foi dado nos cinco primeiros capítulos, orientados para a cognição. Especificamente, ele focalizou o viés que emana de influências motivacionais e emocionais dentro do indivíduo. Analisamos as pressões emocionais dos desejos momentâneos, a necessidade de nos vermos de um modo positivo, a tendência de ver eventos do modo como gostaríamos que eles acontecessem e como as emoções podem mudar as decisões de modos sistemáticos. Certamente existem outras influências motivacionais e

emocionais. Este capítulo destacou o papel aditivo da motivação e da emoção, além do papel da cognição, no entendimento de modelos não usuais em nossos processos decisórios. Embora talvez seja difícil controlar nossas reações emocionais, é provavelmente possível melhorar nossas decisões mediante um entendimento mais completo de como elas influenciam nossas escolhas.

Capítulo

7

A escalada do comprometimento

Se você não for bem-sucedido da primeira vez, tente, tente novamente. Então desista. Não adianta bancar o burro.
W. C. Fields

Nos capítulos anteriores, examinamos decisões isoladas e os modos como os vieses de julgamento e motivacionais e a estruturação das informações podem influenciar nossas reações a elas. Entretanto, muitas decisões gerenciais críticas concernem a uma série de escolhas e não a uma decisão isolada. Estamos propensos a um tipo particular de viés quando abordamos decisões em série, a saber, uma tendência a escalar o comprometimento com a nossa decisão inicial. Abro este capítulo com uma explicação sobre a tendência individual de escalar comprometimentos. Na segunda seção, demonstro como um ambiente competitivo aumenta a tendência à escalada. Na terceira seção, forneço uma taxonomia de explicações para a tendência psicológica a escalar e ofereço recomendações para eliminar o comportamento de escalada irracional.

Considere os seguintes exemplos de situações que convidam à escala:

- Você pessoalmente decidiu contratar uma nova gerente para trabalhar para você. Embora esperasse excelentes realizações, os primeiros informes sugerem que o desempenho dela não é o que você esperava. Você deve demiti-la? Você investiu bastante em treinamento e ela talvez esteja passando pelo processo de aprendizagem das particularidades da empresa e do trabalho. Você

decide investir nela durante mais um tempo e lhe dá recursos adicionais para ajudá-la a se sair bem. Dois meses mais tarde o desempenho dela ainda está abaixo do desempenho de seus pares. Embora o mais razoável para você seja "cortar o prejuízo", você também investiu muito nesse empregado. Quando deve desistir do seu "investimento"?

- Você aceita um cargo em uma prestigiada empresa de consultoria acreditando que o emprego oferece uma excelente oportunidade de carreira em uma empresa cujo crescimento você pode acompanhar. Dois anos mais tarde, você não progrediu tão rapidamente quanto esperava. Ansioso para demonstrar seu valor à empresa, você decide investir uma grande quantidade de tempo não remunerado para ir para a frente. Mesmo assim não consegue o reconhecimento que acha que merece. Mas agora você já está na organização há vários anos e perderia numerosos benefícios, incluindo direitos adquiridos no plano de aposentadoria da empresa, se decidisse ir embora. Você já está com quase 40 anos e sente que investiu seus melhores anos nessa empresa. Você desiste?

- Você trabalha no setor de empréstimos de um banco. Chega até você um cliente cujo risco de crédito aparentemente é bom e solicita um empréstimo de US$2 milhões para iniciar uma empresa. Após uma cuidadosa revisão da solicitação, você pessoalmente decide conceder o empréstimo, contra os céticos do banco. Um ano mais tarde o mesmo cliente aparece no seu escritório e diz: "Tenho más notícias e boas notícias. A má notícia é que a empresa está enfrentando problemas. Na verdade, sem uma ajuda adicional nós definitivamente afundaremos e vocês perderão US$2milhões. A boa notícia é que estou muito confiante de que, se vocês nos emprestarem mais US$1 milhão, podemos dar uma reviravolta no negócio." Você emprestaria o US$1 milhão adicional?

Embora cada uma dessas decisões represente uma situação muito diferente, elas têm vários elementos comuns. Em cada caso você precisa tomar uma decisão resultante de uma decisão anterior. Você contratou o empregado. Você aceitou o emprego. Você concedeu o empréstimo. Em cada caso você investiu bastante tempo, esforços e recursos no curso de ação que escolheu e agora as coisas não estão funcionando de maneira

ótima.

Frequentemente enfrentamos decisões semelhantes de importâncias variadas. Será que você deve enterrar mais dinheiro naquela velharia caindo aos pedaços que você chama de carro? Quanto tempo você deve esperar ao telefone antes de desligar? Quando um investimento começa a dar errado você deve insistir? A inércia muitas vezes nos leva a continuar no curso de ação que escolhemos previamente, ou podemos sentir que "investimos muito para desistir". Como saber quando desistir? Em que ponto continuar no mesmo curso de ação se torna irracional? E por que, quando tal comportamento se torna irracional, isso é tão comum? Essas são as questões fundamentais deste capítulo.

Embora nos ensinem desde tenra idade que devemos "tentar e tentar novamente", o fato é que a persistência mal direcionada pode levá-lo a desperdiçar muito tempo, energia e dinheiro. Entretanto, persistência direcionada pode levar a compensações proporcionais. A chave para tomar decisões inteligentes em contextos dinâmicos como os apresentados anteriormente é ser capaz de discernir entre situações nas quais a persistência compensará e situações em que não compensará.

Vários autores de diferentes campos têm apresentado ideias relevantes para as três situações hipotéticas descritas anteriormente usando diversos termos (tais como *escalada*, *armadilha* e *persistência*) para descrever o comprometimento com um curso de ação escolhido previamente. Este capítulo define a escalada irracional como o grau até o qual um indivíduo escala comprometimento com um curso de ação previamente selecionado até um ponto além daquele que um modelo racional de tomada de decisões prescreveria.

Contadores e economistas fornecem percepções sobre como administrar essas situações problemáticas. Especialistas dessas áreas nos dizem que em tais situações precisamos reconhecer que o tempo e as despesas já investidos são "custos submersos". Isto é, esses custos são históricos, irrecuperáveis e não devem ser considerados em qualquer curso de ação futuro. Nosso ponto de referência para ação deve ser nosso estado corrente e devemos considerar todos os cursos alternativos de ação avaliando somente os custos e benefícios futuros associados a cada alternativa. Por exemplo, se você estiver decidindo se abandona ou não um programa de doutorado, é irrelevante se você já gastou seis meses ou quatro anos para

chegar ao ponto no qual está agora; a decisão fundamental envolve os custos futuros *versus* os benefícios futuros da continuação.

Embora os contadores ensinem a seus alunos a reconhecer custos submersos no contexto da contabilidade, as decisões de administradores treinados em contabilidade sugerem que o conselho que os livros didáticos dão sobre ignorar custos submersos raramente são trazidos para a resolução de problemas do mundo real. Por que é tão difícil para os administradores absorver verdadeiramente o conceito de custos submersos? Uma deficiência do treinamento típico no conceito do custo afundado é a falta de uma identificação descritiva do porquê intuitivamente tendemos a incluir custos afundados em nossos cálculos. Para eliminar o comportamento que leva à escalada, precisamos identificar o comportamento irracional existente em nós mesmos, "descongelar" esse comportamento e nos prepararmos para a mudança.

Os tomadores de decisões que se comprometem com um curso de ação particular têm uma tendência a tomar decisões subsequentes que dão continuidade àquele comprometimento que vai além do nível sugerido pela racionalidade. Como consequência, frequentemente eles alocam recursos de um modo que justifica os comprometimentos anteriores, quer esses comprometimentos pareçam válidos ou não agora. A seção seguinte examina detalhadamente os componentes desse comportamento.

O paradigma da escalada unilateral

Ponha-se novamente no lugar do bancário responsável por aquele empréstimo. Nossa descrição da escalada da situação provavelmente criou um viés que o levou a supor que seria “ruim” para você persistir no seu comprometimento do primeiro empréstimo concedendo mais um. O fato é que poderia ser economicamente racional continuar a investir no tomador do empréstimo. Afinal, nem sempre é sensato desistir ao primeiro sinal de fracasso. Muitos argumentariam que fazer isso é sinal de uma séria deficiência psicológica.

Como você separa a tendência de escalada racional da irracional? Um conjunto de conhecimentos sugere que você deveria tentar determinar o curso racional de ação ignorando o fato de que foi você, pessoalmente, quem assumiu o comprometimento inicial do empréstimo. Diversos estudos têm tentado separar o efeito de ser a pessoa que fez o comprometimento inicial de uma decisão posterior. Especificamente, esses estudos investigaram a diferença entre como dois grupos de tomadores de decisões tomam uma segunda decisão em seguida a um fracasso inicial. Um grupo já tomou a decisão inicial enquanto outro herda a decisão inicial, e assim tem menor interesse por ela.

No primeiro estudo desse tipo realizado por Staw (1976), solicitou-se a um grupo de participantes (denominado participantes de alta responsabilidade) que alocassem fundos de pesquisa e desenvolvimento a uma de duas divisões de operação de uma organização. Então os participantes eram informados de que, após três anos, o investimento tinha se comprovado bem-sucedido ou malsucedido e que agora eles se defrontavam com uma segunda decisão de alocação referente à mesma divisão. A um segundo grupo (denominado participantes de baixa responsabilidade) foi informado que outro colega da área financeira da empresa tinha tomado uma decisão que teria sido bem-sucedida ou malsucedida (foi fornecido a esse grupo o mesmo conteúdo de informações sobre sucesso e fracasso fornecido ao grupo anterior) e que eles deviam fazer uma segunda alocação de fundos referentes àquela divisão. Quando o resultado da decisão anterior era negativo (um investimento malsucedido), os participantes de alta responsabilidade alocaram significativamente mais fundos à divisão original na segunda alocação do que os participantes de baixa responsabilidade.

Diferentemente, no caso das decisões iniciais bem-sucedidas, a quantidade de dinheiro alocada na segunda decisão foi aproximadamente a mesma por todos os participantes. Dado que a maior escalada do comprometimento ocorreu somente para os participantes que tinham tomado anteriormente uma decisão malsucedida, Staw concluiu que o mecanismo subjacente à escalada é a autojustificativa. Isto é, uma vez que um indivíduo toma uma decisão inicial de adotar um determinado curso de ação, o retorno negativo é discordante da decisão inicial. Um modo de eliminar essa discordância é escalar o comprometimento com a ação inicial na crença de que isso eventualmente levará ao sucesso.

Também sabemos bastante sobre as condições que tendem a levar as pessoas a escalar o comprometimento com um curso de ação escolhido. Staw e Ross (1978) descobriram que a tendência de escalar o comprometimento era pronunciada quando o fracasso podia ser justificado com uma explicação causal não relacionada à decisão inicial do indivíduo (por exemplo, uma mudança na economia, em vez de uma falta de interesse do mercado). Bazerman, Giuliano e Appelman (1984) descobriram que grupos apresentam menor probabilidade de escalar comprometimentos do que indivíduos; contudo, os que o fazem tendem a fazê-lo em maior grau do que indivíduos. Aparentemente, a presença de vários participantes aumenta a probabilidade de o grupo reconhecer a irracionalidade de escalar o comprometimento com ações previamente malsucedidas. Contudo, se essa percepção não ocorrer, a dinâmica do grupo reforça o apoio à decisão inicial e aumenta o nível de racionalização na escalada do comprometimento. Schoorman (1988) descobriu que supervisores que participam de uma decisão de contratação ou promoção e que concordam com a eventual decisão de contratar ou promover criam um viés positivo em relação às subsequentes avaliações do desempenho daquele empregado. E mais, supervisores que participam de tal decisão e não concordam com a eventual decisão de contratar ou promover criam um viés em relação às avaliações subsequentes do desempenho daquele empregado em sentido negativo.

Staw e Hoang (1995) descobriram que as equipes da National Basketball Associacion (NBA) escalam seu comprometimento em relação às alternativas de contratação de jogadores. Os *custos submersos* em que as equipes incorrem são: a utilização de alternativas de contratação e o dinheiro alocado para selecionar e contratar jogadores. Staw e Hoang

descobriram que a ordem de contratação tinha fortes efeitos sobre o tempo de jogo, probabilidade de ser negociado e sobrevivência na liga, mesmo após levar em consideração o desempenho dos jogadores. O relato de Friedman (1996) sobre as decisões de alpinistas de conquistar os cumes das montanhas dá uma percepção assustadora do papel da escalada em situações vívidas de vida ou morte. O interessante é que Friedman apresentou seu trabalho em uma conferência em memória de Jeffrey Z. Rubin, um notável estudioso da escalada e alpinista que morreu em 1995 em um acidente durante uma expedição. O parceiro de escalada de Rubin tinha voltado antes da queda, achando que as condições eram muito perigosas.

Tomadas em conjunto, as evidências apresentadas sugerem que os gerentes devem ficar atentos às dificuldades de separar decisões iniciais de decisões futuras com elas relacionadas. Os gerentes podem preparar suas organizações para combater a escalada irracional do comprometimento. Alguns fundos de hedge fazem rodízios de pastas regularmente, para que o negociador que comprou um fundo também não tome a decisão de vendê-lo. Naturalmente, mecanismos como este não são favoráveis a situações em que é necessário que uma pessoa tome uma sequência de decisões relacionadas. Em geral, devemos tentar conhecer o fato de que nossas decisões tenderão a sofrer vieses de nossas ações passadas e nós temos uma tendência individual para escalar o comprometimento, particularmente após receber retornos negativos.

O paradigma da escalada competitiva

No paradigma da escalada unilateral que acabamos de descrever, as justificativas para a escalada irracional estão circunscritas ao indivíduo; escalamos por causa dos nossos próprios comprometimentos anteriores. No paradigma da escalada competitiva, forças competitivas adicionais alimentam o processo de escalada. Esta seção examina o processo de escalada em situações competitivas.

Imagine que duas empresas, A e B, são as mais importantes de um dado setor, enquanto a empresa C é seu alvo potencial, um importante terceiro jogador, um fornecedor-chave ou um comprador-chave. A empresa C vale US$1 bilhão como empresa autônoma e valeria US$1,2 bilhão se administrada por A ou B, como resultado da sinergia da possível combinação de A com C ou de B com C. Suponha que se A adquirisse C, B ficaria em catastrófica desvantagem e perderia US$0,5 bilhão. A destruição seria semelhante para A caso B adquirisse C; A também perderia US$0,5 bilhão. Finalmente, suponha que, se A ou B fizerem uma oferta a C, a outra empresa ficará sabendo da oferta. Pergunta: Como responsável pela empresa C, o que você faria?

Uma resposta típica de executivos a quem apresentei esse problema é oferecer a quantia de US$1,1 bilhão que, se aceita, criaria um benefício de US$100 milhões para A e C. Todavia, essa oferta, uma vez feita, cria um problema para B: se B não agir, perde US$$0,5 bilhão. Assim, em vez de sofrer uma perda de US$0,5 bilhão, B oferece US$1,2 bilhão para equilibrar o jogo. Agora é A que tem um problema: se não agir, perde US$0,5 bilhão. Assim, A oferece US$1,3 bilhão para limitar suas perdas a US$100 milhões em vez de enfrentar uma perda de US$0,5 bilhão. O problema agora passa a ser de B e é fácil ver que a escalada do leilão atingirá uma quantia próxima a US$1,7 bilhão quando ambas, A e B, acabam perdendo US$0,5 bilhão nessa competição. Qualquer das partes que desistir abaixo dessa quantia ainda perderá US$0,5 bilhão.

Essa história é consistente com a ausência de lucros conseguidos por compradores na mania de fusões da década de 1980 – no total a sinergia obtida nas aquisições foi para os vendedores. Essa história também é consistente com um leilão que já organizamos muitas vezes em salas de aula. Ele funciona da seguinte forma. O instrutor que está à frente da sala

retira uma nota de US$20 do seu bolso e anuncia o seguinte:

> Vou fazer um leilão dessa nota de US$20. Vocês podem participar ou apenas observar os lances dos outros. As pessoas serão convidadas a dar lances em múltiplos de US$1 até não ocorrer mais nenhum lance, quando então o participante que deu o lance mais alto pagará a quantia ofertada e levará a nota de US$20. O único aspecto que diferencia este leilão dos leilões tradicionais é uma regra que diz que a pessoa que der o segundo lance mais alto também terá de pagar o lance que deu, embora, obviamente não ganhará os US$20. Por exemplo, se Bill der um lance de US$3 e Jane de US$4 e o leilão parar por aí, eu pagaria a Jane US$16 (US$20 – US$4) e Bill, o segundo maior lance, me pagaria US$3.

Você estaria disposto a dar um lance de US$1 para começar o leilão? (Tome essa decisão antes de seguir adiante.)

Já fizemos esse leilão com estudantes de graduação, estudantes de pós-graduação e executivos. O modelo é sempre o mesmo. Os lances começam rápida e furiosamente até alcançarem a faixa de US$12 a US$16. Nesse ponto, todos, exceto os que deram os dois lances mais altos, saem do leilão. Então os dois que ganharam começam a perceber a armadilha. Um deles deu lance de US$16 e o outro, de US$17. O que deu o lance de US$16 deve dar um lance de US$18 ou perder US$16. A opção incerta de continuar apostando (uma escolha que poderia produzir um ganho se a outra pessoa desistir) parece mais atraente do que a presente perda certa, portanto, o participante que deu o lance de US$16 faz outro de US$18. Isso continua até que os lances cheguem a US$19 e US$20. Surpreendentemente, a decisão de dar um lance de US$21 é muito semelhante a todas as outras decisões anteriores: você pode aceitar uma perda de US$19 ou continuar e reduzir sua perda se a outra pessoa desistir. É claro que o resto do grupo cai na gargalhada quando os lances ultrapassam US$20 – o que quase sempre acontece. Obviamente os participantes estão agindo irracionalmente. Mas quais lances são irracionais?

Leitores céticos devem tentar um leilão desses por conta própria. As apostas acabam tipicamente entre US$20 e US$70, mas alcança US$100 com certa regularidade. No total, já ganhamos US$30 mil fazendo esses leilões em classe nos últimos 20 anos. (Nota: embora ganhemos esse dinheiro honesta e corretamente, não ficamos com ele. O dinheiro é usado para comprar comida e bebida para a turma ou doado imediatamente para caridade.) Shubik (1971) foi quem introduziu o leilão de US$1. Max ajustou o valor de U$$1 para US$20 por causa da inflação e para aumentar

o impacto. Teger (1980) tem usado o paradigma extensivamente para investigar a razão por que indivíduos escalam seus comprometimentos com um curso de ação previamente selecionado. Teger argumenta que os participantes entram ingenuamente no leilão sem esperar que os lances passem de US$1 (ou de US$20); “afinal, quem daria um lance de mais de US$1 em troca de US$1?”. O ganho potencial acoplado à possibilidade de “vencer” o leilão é razão suficiente para participar dele. Uma vez que o indivíduo entra no leilão, custa apenas alguns dólares extras para continuar nele em vez de aceitar uma perda certa. Esse “raciocínio”, juntamente com a forte necessidade de justificar a decisão de participar do leilão em primeiro lugar, é suficiente para manter a maioria dos participantes dando lances durante um extenso período. Recentemente, com grupos de altos executivos, passamos para leilões de US$100, com incrementos de US$5. O padrão básico continua inalterado.

Um exame cuidadoso do leilão do dólar sugere que indivíduos que optaram por entrar no leilão estão caindo em uma armadilha. Embora seja verdade que mais um lance pode inspirar a outra parte a desistir, se ambos os lados tiverem essa mesma crença o resultado pode ser catastrófico. Mesmo assim, sem conhecer os modelos esperados de lances do oponente, não podemos concluir que continuar apostando seja claramente errado. Qual é o curso de ação correto? Tomadores de decisões bem-sucedidos devem aprender a identificar armadilhas e a chave do problema está em identificar o leilão como uma armadilha e nunca dar nem mesmo um lance muito pequeno. Uma estratégia para identificar armadilhas competitivas é tentar considerar a decisão do ponto de vista de outro(s) tomador(es) de decisões. No leilão do dólar, essa estratégia rapidamente lhe diria que o leilão parece tão atraente para outros participantes quanto para você. Sabendo disso, você pode prever precisamente o que ocorrerá e ficar de fora do leilão.

Você também pode desenvolver estratégias que desencorajam comportamento de escalada por seus competidores. No leilão da nota de US$20, um dos participantes da aula poderia organizar a classe para entrar em conluio contra o leiloeiro. Ele poderia combinar que um participante apostaria US$1, todos os outros evitariam dar lances e a classe poderia dividir o lucro de US$19 – a comunicação pode ser uma ferramenta muito efetiva. No Brasil, o Professor Yann Duzert da Newgotiation Academy conduziu este teste com mais de 2 mil brasileiros; muitos caíram na

armadilha de querer vencer o leilão, ganhar do outro, levar vantagem. É muito importante educar as pessoas para não entrar nessa escalada irracional, só para vencer o outro, e cair em situação de perda/perda, um perdendo R$50 comprando a nota por R$100, o outro perdendo R$99 – situação de dumping. Essas escaladas irracionais ocorrem entre empresas aéreas no Brasil e também nos Estados Unidos.

O mesmo é verdade para o cenário anterior que envolveu as empresas A, B e C. Em 1995, o modelo básico dessa história aconteceu com a American Airlines, a United Airlines e a USAir. A USAir, a quinta maior empresa aérea dos Estados Unidos, anunciou em 1995 que estava à venda pelo preço correto. Os analistas rapidamente especularam que as duas líderes do setor, a United Airlines e a American Airlines, provavelmente ficariam interessadas. Todavia, suas análises limitaram-se à expectativa de que o valor da USAir para a United ou para a American era maior como uma aquisição do que como uma empresa autônoma. Essas análises ignoraram informações que sugeriam que a United ou a American ficariam extremamente motivadas a evitar uma guerra de lances, já que a venda da USAir para a American seria um importante revés para a United e a venda da USAir para a United seria um golpe igualmente prejudicial para a American. Como responsável pela American ou pela United, o que você faria?

A American desenvolveu uma estratégia que visava evitar a guerra de escalada descrita anteriormente. Robert Crandall, o principal executivo da American, redigiu uma carta aberta dirigida aos 118 mil empregados na qual afirmava:

> Continuamos a crer, como sempre, que a melhor maneira para a American aumentar de tamanho é pelo crescimento interno – não pela consolidação. ... Portanto, não seremos os primeiros a fazer uma oferta pela USAir. Por outro lado, se a United procurar adquirir a USAir estaremos prontos para responder com uma proposta ou por outros meios, conforme necessário, para proteger a posição competitiva da American (Ziemba, 1995).

Embora a carta fosse endereçada aos empregados da American Airlines, era óbvio que o alvo mais importante dessa mensagem era a United. A mensagem era clara: “Deixem as coisas como estão ou ambos acabaremos entrando em uma batalha que nos fará perder dinheiro.” A carta de Crandall foi bastante eficaz para evitar uma guerra de escalada (não foi feita nenhuma oferta para a USAir em 1995). Cinco anos mais tarde, quando a United fez uma oferta preferencial de 232% do valor da empresa

como companhia autônoma, os preços das ações de ambas, United e American, sofreram uma queda acentuada.

Também por não ter aprendido com a estratégia bem-sucedida de Crandall, a Johnson e Johnson (J&J) entrou em uma guerra de lances pela Guidant, um fabricante de produtos médicos. A J&J começou com um lance de US$25,4 bilhões pela Guidant em dezembro de 2004 (Feder, 2006). Inicialmente, isso parecia ser um negócio lucrativo para os acionistas da Guidant e para a J&J. Porém, por volta de seis meses mais tarde, antes que o acordo fosse fechado, o *New York Times* desvendou um escândalo envolvendo um dos produtos da Guidant. Por três anos, a Guidant deixou de avisar aos médicos que seu desfibrilador implantável continha uma falha que causava mau funcionamento em alguns casos. A FDA abriu uma investigação na Guidant, e logo a empresa tinha anunciado um recall para seu desfibrilador.

No outono de 2005, a J&J indicou que queria renegociar os termos de seu acordo com a Guidant, citando problemas com a investigação federal e os "resultados de curto prazo e visão geral de longo prazo" da Guidant (Feder e Sorkin, 2005). O Advogado Geral de Nova York Elio Spitzer anunciou uma ação contra a Guidant, no mesmo dia em que a FTC aprovou condicionalmente a fusão da J&J/Guidant. A J&J decidiu não executar o acordo, e a Guidant processou a J&J para forçar a aquisição (Feder, 2006). Quando aumentou a propaganda negativa em torno da Guidant (Meier, 2005), a J&J entrou com uma oferta revisada de US$21,5 bilhões pela Guidant em 16 de novembro.

Uma terceira firma, a Boston Scientific, uma concorrente importante da J&J, observou que eles ficariam em desvantagem estratégica se a J&J adquirisse a Guidant. Na realidade, na época entre a oferta inicial da J&J pela Guidant e sua oferta revisada, o preço de mercado da Boston Scientific havia caído de US$35,88 para US$25 por ação. Em 5 de dezembro de 2005, a Boston Scientific ofereceu US$24,7 bilhões pela Guidant. Nesse meio-tempo, os problemas da Guidant pioraram; em 27 de dezembro, a FDA emitiu uma carta de advertência que havia enviado à Guidant sobre os problemas com seus produtos (Bajaj, 2005).

Apesar disso, as negociações entre as três empresas continuaram em 2006. A Guidant hipoteticamente aceitou o lance aumentado da J&J de US$23,2 bilhões em 11 de janeiro. No dia seguinte, a Boston Scientific aumentou seu lance para US$25 bilhões. No dia seguinte, a Guidant

provisoriamente aceitou o lance recém-revisado de US$24,2 bilhões da J&J. No dia 17, a Boston Scientific ofereceu comprar a Guidant por US$27 bilhões, mais do que o lance inicial da J&J antes dos problemas legais da Guidant (Feder e Sorkin, 2005). Em 25 de janeiro, a J&J decidiu sair da corrida e a Guidant aceitou o lance da Boston Scientific (Harris e Feder, 2006; Saul, 2006).

No dia seguinte, o preço das ações da Boston Scientific caiu para US$23,15 – quase US$2 a menos do preço anterior ao primeiro lance da empresa pela Guidant. (Incrivelmente, o preço das ações da J&J caía toda vez que ela anunciava um lance pela Guidant.) Meses depois, em junho de 2006, a Boston Scientific foi forçada a repor 23.000 marca-passos da Guidant. O preço de mercado da empresa caiu para menos de US$17 por ação.

Tanto a J&J quanto a Boston Scientific agressivamente perseguiram a posse de uma empresa que tinha problemas óbvios nos campos tecnológico, legal, financeiro e de imagem pública. Essas decisões fizeram os preços das ações das duas empresas caírem. Esse resultado não é surpresa. Em disputas de aquisição em que o perdedor enfrenta uma perda de participação de mercado ou posição competitiva, o resultado natural pode ser pagar em excesso pelas empresas visadas. Torna-se indiferente para os participantes vencer o leilão pagando demais ou perder o leilão e sofrer uma perda de posição competitiva.

A escalada também pode ocorrer em leilões reversos, onde muitos vendedores competem entre si para oferecer o menor preço a um comprador. Esses tipos de leilões são comuns nos setores de logística, jurídico, construção e consultoria, pois várias firmas frequentemente competirão por um cliente potencialmente lucrativo, submetendo uma série de propostas que declinam progressivamente no custo esperado para o comprador. Tanto no leilão dos US$20 quanto em guerras corporativas de lances, os participantes normalmente deixam de considerar as decisões da outra parte e continuam a dar lances e a apresentar propostas para justificar sua estratégia inicial. Finalmente, o leilão atinge níveis muito altos de perda financeira quando as duas partes se esquecem do seu objetivo original de ganhar dinheiro e passam para o objetivo de vencer a outra parte. É aí que o leiloeiro se sai muito bem!

O paradigma da escalada competitiva tem muito em comum com o paradigma unilateral de Staw. Em ambos os casos, o tomador de decisões

toma uma decisão inicial que sente a necessidade de justificar mediante decisões futuras e chega a um ponto em que “investiram muito para desistir”. Todavia, há uma importante diferença entre os dois paradigmas. No leilão do dólar, a competição com a outra parte – isto é, o desejo de “vencer” – é motivação adicional para a escalada do comprometimento.

Por que a escalada acontece?

As seções anteriores forneceram algumas pistas sobre as condições sob as quais ocorre a escalada do comprometimento. O primeiro passo a fim de eliminar o processo de escalada irracional das nossas decisões é identificar os fatores psicológicos que a alimentam. A literatura existente sugere claramente que há diversas razões para que o processo de escalada ocorra. Com base nas descobertas apresentadas em capítulos anteriores, esta seção fornece uma taxonomia dessas razões. As primeiras três classes de explicações, incluindo vieses perceptuais, vieses de julgamento e gerenciamento da impressão, são gerais a todos os exemplos de escalada apresentados. A quarta classe de explicações, irracionalidade competitiva, diferencia o paradigma da escalada unilateral do paradigma da escalada competitiva. Após apresentar cada classe de explicações para esse fenômeno, considero as implicações para a eliminação da escalada.

Vieses perceptuais

Considere o caso no início deste capítulo, no qual você tomou a decisão de contratar o empregado que, mais tarde, apresentou desempenho abaixo das suas expectativas. Evidências apresentadas anteriormente neste capítulo sugerem que sua percepção do desempenho do empregado pode sofrer viés da sua decisão inicial. Isto é, você pode notar informações que apoiam sua decisão de contratação ignorando, ao mesmo tempo, informações contrárias à decisão inicial. De maneira semelhante, no caso do empréstimo bancário, após tomar a decisão inicial de conceder o empréstimo, você pode ter uma tendência maior para notar informações positivas do que negativas sobre a empresa.

Esse fenômeno pode ser previsto pela sugestão apresentada no Capítulo 2 de que prestamos mais atenção às informações que confirmam do que às que desmentem. De maneira semelhante, Staw (1980) sugere que administradores muitas vezes protegem suas decisões iniciais procurando ativamente informações que apoiem tais decisões – por exemplo, informações de que um empregado está se saindo bem. Caldwell e O’Reilly (1982) mostram empiricamente que participantes que escolhem livremente um curso de ação passarão a filtrar informações seletivamente para manter comprometimento com aquele curso de ação.

Os vieses perceptuais que resultam do nosso comprometimento com um curso particular de ação sugerem vários procedimentos corretivos. Como recomendado no Capítulo 2, quando estamos tomando uma decisão, precisamos estar sempre atentos às informações que desmentem para equilibrar a informação confirmatória que intuitivamente procuramos. Essa necessidade é particularmente pronunciada em decisões em série, quando temos uma tendência natural à escalada. Adicionalmente, estabelecer sistemas de monitoração que nos ajudem a verificar nossa percepção antes de fazer julgamentos ou tomar decisões subsequentes pode se mostrar útil. Por exemplo, se uma pessoa objetiva, de fora, pudesse avaliar o quanto estamos abertos às informações que desmentem, nossa barreira perceptual ao comportamento contrário à escalada poderia ser reduzida ou eliminada.

Uma forma de ensinar a nós mesmos a procurar informações que desmentem é considerar a possibilidade de que podemos ser vulneráveis à escalada de comprometimento antes mesmo de entrar em uma situação. Se imaginarmos o quão arrependidos ficaremos se escalarmos o comprometimento, teremos menos chance de fazer isso no futuro. Ku (2008) demonstrou a importância do arrependimento na redução da escalada pedindo que os participantes considerassem uma situação hipotética onde eles escalavam o comprometimento em um leilão e experimentavam um resultado ruim. Apenas considerando o quanto eles se arrependeriam em tal situação, as pessoas se tornam menos prováveis de escalar seu comprometimento em um leilão futuro.

Vieses de julgamento

Uma vez que tenhamos filtrado as informações que usaremos para tomar uma decisão subsequente, ainda temos de tomar a decisão. O argumento central desta seção é que qualquer perda em relação a um investimento inicial (tal como dar um lance maior do que US$20 no paradigma da escalada competitiva ou alocar mais do que o financiamento inicial à pesquisa e ao desenvolvimento no paradigma da escalada unilateral de Staw) distorcerá sistematicamente o julgamento em favor de continuar o curso de ação escolhido previamente. A lógica dessa previsão fundamenta-se nos conceitos de formulação desenvolvidos no Capítulo 5. Como você deve se lembrar, os indivíduos tendem a ser contrários ao risco para problemas formulados positivamente e a favor do risco em problemas formulados negativamente.

Em 1995, Nick Leeson mostrou as consequências dramáticas que podem ser ocasionadas pela escalada de comprometimento para evitar perdas. Leeson era um jovem gerente que acabara de chegar no Barings Bank quando foi chamado para administrar o escritório do banco em Cingapura. Conforme Leeson relata em seu livro *Rogue Trader*, de 1997, ele se lançou em alguns negócios sem sorte usando dinheiro do banco. A opção adversa ao risco teria sido aceitar suas pequenas perdas no início. Em vez disso, ele escondeu suas perdas e continuou a apostar em investimentos arriscados com somas ainda maiores, sempre esperando sair do fundo do poço que ele havia criado. Pelo Capítulo 5, sabemos que a maioria de nós costuma buscar o risco quando as perdas dominam. A sorte de Leeson não chegou. Quando suas perdas foram descobertas, elas chegavam a US$1,4 bilhão. O resultado foi o colapso do venerável Barings Bank de 233 anos. O próprio Leeson foi pego tentando fugir do país, sendo enviado para a prisão.

Agora, reconsidere como a situação poderia ter sido diferente se outro gerente no Barings tivesse a oportunidade de escolher se continuaria a apoiar as estratégias de investimento de risco de Leeson depois que ele havia perdido alguns milhões de dólares. Essa pessoa provavelmente avaliaria as consequências em potencial por um ponto de vista diferente. Sem ter tomado a decisão inicial, ou ter tentado escondê-la, esse gerente provavelmente aconselharia a descontinuação do investimento de risco.

Gerenciamento da impressão

Voltando à decisão de contratação do início deste capítulo, mesmo que sua percepção e julgamento o levem à conclusão de que um empregado que está abaixo das expectativas deve ser demitido, é possível que você não o demita. Por que não? Demitir o empregado equivaleria a anunciar publicamente que sua decisão anterior foi um erro. Você poderia decidir manter o empregado apenas para “manter sua reputação”. Administrar as impressões de outros serve como um terceiro motivo para a escalada do comprometimento.

Além de não querer admitir o fracasso, também tentamos parecer coerentes para com os outros. Aumentar nosso comprometimento com nossas ações anteriores é um sinal de coerência. Staw e Ross (1980) sugerem que nossa sociedade percebe os administradores que são coerentes em suas ações como sendo melhores líderes do que aqueles que mudam seu comportamento ou suas opiniões. Como dissemos no Capítulo

2, a aposta fracassada de John Kerry pela presidência dos Estados Unidos em 2004 defrontou-se com essa percepção. Muitos eleitores expressaram grandes receios a respeito da posição de Kerry em relação à Guerra do Iraque. Kerry tinha votado a favor de uma resolução no Senado dos Estados Unidos dando ao Presidente Bush autoridade para guerrear no Iraque, mas depois foi altamente crítico da guerra em sua própria campanha presidencial. A explicação agora infame de Kerry para sua posição sobre a Guerra do Iraque – "eu votei a favor dela antes que votasse contra ela" – foi citada como evidência de sua indecisão. Era comum haver histórias com títulos como "As 10 maiores mudanças de Kerry" (*CBS News*, 2004).

A campanha de George W. Bush habilidosamente usou a aparente incoerência de Kerry para implicar hipocrisia e alimentar preocupações de que os eleitores não poderiam contar com ele para manter suas convicções. Ao contrário, a campanha de Bush tinha anúncios que proclamavam Bush como ofertando "liderança firme em tempos de mudança". Parecia que não importava muito que a posição de George Bush sobre muitas questões, da Guerra do Iraque até o Ato Patriota de espionagem doméstica, não fosse particularmente popular com os eleitores. A relutância de Bush em revisar sua posição sobre questões fundamentais, independente de sua impopularidade ou de sua impossibilidade, era considerada como evidência da força de caráter e determinação imutável. "Você pode nem sempre concordar comigo, mas você sabe o que eu defendo", Bush orgulhosamente anunciou (Webb, 2004). Obviamente, as expectativas públicas de consistência podem levar ao que parece ser excesso de precisão no julgamento.

Em seu livro *Profiles in Courage*, John F. Kennedy (1956) escreveu que as decisões mais corajosas que os políticos devem tomar são aquelas que favorecem uma ação que eles acreditam ser do melhor interesse do seu eleitorado e que eles sabem que serão desfavorecidas por esse mesmo eleitorado. As descobertas de Staw e Ross (1980) sugerem que esse conflito é particularmente severo quando uma ação consiste em virar as costas a um curso de ação anteriormente apoiado.

Um interessante paradoxo aparece: tomar a melhor decisão para sua organização significa que você deve enfocar custos e benefícios futuros ignorando quaisquer comprometimentos anteriores. No entanto, evidências empíricas mostram que você tem mais probabilidade de ser recompensado

por uma escalada do comprometimento do que por mudar o curso (Ross e Staw, 1986). De um ponto de vista organizacional, isso sugere que precisamos substituir sistemas que incentivam o gerenciamento da impressão por sistemas que premiam boas decisões. Para fazer isso, os administradores devem transmitir a todos os membros da organização que o gerenciamento da impressão a expensas de decisões de alta qualidade não será tolerado. Além disso, organizações devem lutar para fazer os valores dos empregados ficarem mais próximos dos valores da organização, modificando sistemas de recompensas. A organização deseja que os gerentes tomem decisões organizacionais inteligentes; gerentes querem tomar decisões que promoverão suas carreiras. Quando a recompensa é baseada em resultados, empregados esconderão o mau resultado escalando o comprometimento. Quando administradores determinam recompensas olhando para o processo de decisão, não para o resultado, os empregados ficarão motivados a tomar as melhores decisões possíveis em diferentes estágios, quer suas decisões iniciais tenham sido julgadas como corretas ou não (Staw e Ross, 1987).

Irracionalidade competitiva

As três explicações anteriores para a escalada podem ser generalizadas para ambos os paradigmas, unilateral e competitivo. Pesquisas sobre irracionalidade competitiva, entretanto, adicionam uma percepção a mais que diferencia os dois paradigmas. Especificamente, irracionalidade competitiva refere-se a uma situação em que duas partes se empenham em uma atividade que é claramente irracional em termos dos resultados esperados por ambos os lados, a despeito do fato de ser difícil identificar ações irracionais cometidas por qualquer uma das partes.

Muitas pessoas argumentariam que se envolver no leilão do dólar é uma decisão irracional. Embora essa seja uma perspectiva muito razoável, o argumento não é completamente válido. Se jogar não faz sentido para você, então não faz sentido para ninguém mais. Se ninguém mais jogar, então você pode propor uma pequena quantia e conseguir uma barganha. Esse raciocínio parece lógico, mas depende de uma forte suposição: de que mais alguém terá pensado logicamente sobre o problema e decidirá ficar de fora. Se essa suposição não for mantida – e nunca foi mantida nas centenas de vezes que jogamos esse jogo em nossas turmas – então você se acha como o segundo participante, preso em uma armadilha de escalada.

Argumentamos que continuar a jogar então depende da sua estimativa da probabilidade de que a outra parte desistirá. Obviamente, o mesmo raciocínio se aplica à outra parte. Se é possível para alguém ganhar US$20 por uma pechincha (US$1, por exemplo), então poder apostar deve ser racional para um outro indivíduo também. Assim, de muitas maneiras, a irracionalidade competitiva apresenta um paradoxo não resolvido, em vez de uma explicação para a escalada. A recomendação principal oferecida pela pesquisa sobre escalada e irracionalidade competitiva é que muitas situações podem parecer oportunidades, mas comprovam ser armadilhas a não ser que você tenha calculado detalhadamente as prováveis ações de outros.

Talvez a armadilha mais perigosa seja o motivo competitivo de "vencer" em vez de buscar o próprio ganho de alguém. Vencer envolve sair-se melhor do que outros na competição. Isso leva nossos alunos a continuar ofertando pela nota de US$20 após o lance ter passado de US$20. Isso leva os ofertantes de leilões de arte a ofertar mais do que pensam que um artigo artístico vale antes que as ofertas sejam iniciadas (Ku, Malhotra e Murnighan, 2005). E isso pode aumentar o preço final nos leilões com muitos ofertantes, mesmo quando esse mesmo produto estiver disponível por menos em outro lugar (Ku, Galinsky e Murnighan, 2006). Quando duas partes determinam que vencerão a outra parte sejam empresas batalhando pela fatia do mercado, grupos étnicos batalhando por domínio ou casais separados lutando por um acordo de divórcio mais vantajoso, o palco está preparado para uma batalha de escalada em que ambos perdem.

Integração

Este capítulo sugeriu quatro causas aditivas que contribuem para nossa tendência de escalar o comprometimento com um curso de ação selecionado previamente. Cada uma delas pode causar escalada de forma independente, mas o mais comum é agirem em conjunto para aumentar a tendência irracional do tomador de decisões de continuar um erro anterior. Para reduzir a escalada, devemos atacar cada causa nos níveis individual e organizacional.

No geral, as descobertas sobre a tendência a escalar sugerem que administradores precisam adotar uma abordagem experimental do gerenciamento. Isto é, como administrador, você deve tomar uma decisão e implementá-la, mas estar aberto a abandonar seu comprometimento e mudar para outro rumo de ação se o primeiro plano não funcionar. Isso significa reavaliar constantemente a racionalidade de futuros comprometimentos e aprender a identificar fracassos desde cedo.

Finalmente, um aviso: embora este capítulo tenha mostrado situações em que o comprometimento foi levado longe demais, também é importante considerar o outro lado do espectro. Em certos cenários, você deverá manter ou mesmo escalar seu comprometimento até um curso de ação escolhido, principalmente para manter suas opções abertas. Em relacionamentos comerciais e pessoais, você pode sentir como se devesse desistir quando uma situação se tornasse difícil. Contudo, é importante observar que, encerrando um comprometimento, você pode estar em desvantagem em todos os benefícios futuros do relacionamento. Normalmente, manter um relacionamento lhe dá mais opções enquanto você prossegue. Esse aviso pode parecer contrário à discussão da escalada do comprometimento. Um argumento parece exigir cautela, enquanto o outro apoia correr riscos. Na verdade, eles podem ser reconciliados. A chave é tomar decisões sem considerar custos submersos e, em vez disso, com um foco nos benefícios e custos futuros das suas escolhas.

Capítulo

8

Justiça e ética na tomada de decisão

Você está terminando um bom MBA. Após discutir com diversas empresas, uma das suas preferidas lhe faz uma oferta de US$110.000 por ano deixando claro que a quantia não é negociável. Você gosta do pessoal. Você gosta do trabalho. Você gosta da localização. Porém, descobre que a mesma empresa está oferecendo US$120.000 para alguns graduandos de MBA de escolas de qualidade semelhante. Você aceitará a oferta?

O furacão Katrina atinge o sul da Louisiana deixando muita gente desabrigada. A procura por algumas mercadorias como materiais de construção está alta e a oferta, baixa. Essa é uma condição que leva os economistas a preverem uma alta nos preços. De fato, em consequência do furacão, uma pequena empresa de materiais de construção mais do que dobra seus preços para itens cuja demanda está alta, como madeira. Os aumentos de preços são éticos? São racionais?

Na primeira história, muitos estudantes ficaram muito aborrecidos com a diferença entre seu salário e o salário de outros, mesmo sabendo que a diferença não prevê como a empresa vai tratá-los no futuro. Na segunda história, a maioria das pessoas não achou ético a empresa aumentar seus preços. Como muitos clientes reagirão negativamente à injustiça percebida do aumento de preços, não é nem mesmo racional que os revendedores aumentem seus preços em resposta a aumentos temporários na demanda, independentemente do que os economistas nos dizem que precisa acontecer em mercados eficientes.

Preocupações com justiça e ética são fundamentais para um completo entendimento da tomada de decisões. A primeira metade deste capítulo enfoca como os indivíduos percebem a justiça das ações de outros. Conforme veremos, as pessoas se importam passionalmente com justiça apesar do fato de a teoria econômica rejeitar tais preocupações como

supérfluas. A segunda metade do capítulo enfoca a ética de nossos próprios julgamentos, considerando as formas como nossos julgamentos éticos podem ser influenciados, normalmente por interesse próprio, e normalmente de forma inconsciente.

Percepções de justiça

A pesquisa sobre justiça tem focalizado ou a distribuição de recursos escassos (Messick, 1991) ou a justiça dos procedimentos de distribuição (Lind e Tyler, 1988). Grande parte das pesquisas sobre justiça tem evitado fazer declarações que avaliam a racionalidade dos julgamentos que se fazem da justiça. Esse silêncio tem inibido a nossa compreensão do modo como nossos processos cognitivos criam raiva, ciúme e ineficiência. Se quisermos reduzir ou eliminar nossas percepções disfuncionais de justiça, precisamos analisar a racionalidade de nossas percepções de justiça.

Considerações sobre justiça podem levar em conta algumas das limitações do poder de explanação dos modelos econômicos. Kahneman, Knetsch e Thaler (1986) argumentam que considerações sobre justiça inibem empregadores de reduzir salários durante períodos de alto índice de desemprego a despeito das mudanças na oferta e na demanda e também explicam a inflexibilidade particular nos preços para o consumidor. Aqui, examinamos três modos sistemáticos pelos quais considerações sobre a justiça levam nossas decisões a se desviarem de um modelo racional. Primeiro, descrevemos situações em que o julgamento individual se desvia das expectativas em relação a considerações sobre oferta e demanda. Em segundo lugar, examinamos como as pessoas reagem a ultimatos e por que fazemos escolhas inconsistentes com o nosso próprio interesse econômico. Terceiro, consideramos como processos de comparação social levam a decisões que podem colidir com nossas preferências subjacentes. Concluímos esta seção com uma discussão sobre por que os julgamentos sobre justiça são importantes.

Quando as consequências da oferta e demanda parecem injustas

Em um conjunto provocativo de experimentos, Kahneman et al. (1986) demonstraram que considerações de justiça podem dominar escolhas economicamente racionais na tomada de decisões. Considere a ação do proprietário de uma loja de ferragens no seguinte cenário:

> Uma loja de ferragens vinha vendendo pás para remoção de neve por US$15. Na manhã seguinte a uma violenta tempestade de neve, a loja aumenta o preço para US$20.

Você classificaria essa ação como justa ou injusta? De uma perspectiva

econômica o preço deve subir. Quando a demanda aumenta em relação à oferta, um aumento de preço é a consequência lógica. Se a loja não aumentar seus preços, haverá um excesso de pessoas que comprariam pás com o preço mais alto, mas que não poderão obtê-las porque foram adquiridas pelas pessoas com o preço mais baixo. Aqueles que querem as pás podem ter que gastar tempo e energia em longas filas antes que a loja seja aberta. Sob algumas circunstâncias, haveria desequilíbrio em um mercado secundário, onde os indivíduos podem revender suas pás para outros com preços mais altos.

Todavia, a despeito da racionalidade econômica do ato de elevar os preços das pás para remoção de neve, 82% dos entrevistados consideraram esse aumento injusto. E até mesmo entre os indivíduos que declararam que era justo, muitos não achariam justo que uma loja de ferragens aumentasse o preço de geradores após um furacão, ainda que a lógica seja a mesma. Assim, considerações sobre justiça geralmente são incoerentes com modelos econômicos.

Uma interessante reversão do problema das pás enfatiza a importância de considerar as preocupações de outros sobre justiça. Suponha que você é o proprietário da loja de ferragens e tem 25 pás restantes em estoque. Você deve elevar o preço em US$5? Mesmo que você seja economicamente racional, a resposta pode ser não. Ignorando preocupações dos seus clientes com justiça, você pode elevar o preço e ganhar US$125 a mais pelas pás. No entanto, a perda da preferência futura de clientes zangados pode lhe custar mais do que US$125. Dar aos seus clientes uma breve lição sobre as leis da oferta/demanda provavelmente não ajudará na sua causa. Se eles acharem que o aumento de preço é injusto, podem reagir negativamente. Assim, empresas que agem de uma maneira economicamente racional (por exemplo, aumentando o preço das pás) podem ter um desempenho pior do que aquelas que consideram normas de justiça, já que os clientes podem punir os revendedores pela injustiça percebida de uma ação economicamente racional.

Esses fatos levantam questões importantes sobre como as pessoas chegam a julgamentos justos. Se você é o proprietário de uma loja de ferragens tentando definir os preços de pás, precisa saber quando os aumentos de preço serão percebidos como injustos. Seria útil saber, por exemplo, que os julgamentos justos parecem ser suscetíveis aos efeitos da formulação (ver Capítulo 5). Considere Kahneman et al. (1986)

acompanhando dois problemas:

Problema A. Uma empresa está obtendo um pequeno lucro. Está localizada em uma comunidade que experimenta uma recessão com substancial índice de desemprego mas nenhuma inflação. Muitos trabalhadores estão ansiosos para trabalhar na empresa. Ela decide reduzir remunerações e salários em 7% neste ano.

O comportamento da empresa foi considerado injusto por 62% dos entrevistados.

Problema B. Uma empresa está obtendo um pequeno lucro. Está localizada em uma comunidade que experimenta uma recessão com substancial índice de desemprego e 12% de inflação. Muitos trabalhadores estão ansiosos para trabalhar na empresa. Ela decide elevar remunerações e salários em 5% neste ano.

Nesse caso, somente 22% dos participantes acharam que o comportamento da empresa era injusto. A despeito das mudanças semelhantes na renda real, os julgamentos sobre justiça foram surpreendentemente diferentes. Um corte nos salários foi percebido como uma perda injusta, enquanto um ganho nominal que não cobre a inflação foi mais aceitável. Parece que carregamos sempre conosco certas regras sobre comportamento justo, tais como a regra de que os salários devem sempre subir e nunca baixar. Assim, quando as condições econômicas pioram, é muito difícil para os trabalhadores considerarem justo um corte nos salários. Nossa tendência de contar com quantidades nominais, conhecida na literatura econômica como “ilusão do dinheiro”, faz o Problema B parecer justo, embora seja basicamente equivalente à mudança de salário no Problema A. É lógico pensar em dinheiro em termos do seu poder real de compra (dólares reais), em vez da unidade arbitrária de um dólar (dólares nominais), que muda de valor como resultado da inflação. Diferentemente, nossas avaliações da justiça são elaboradas, em grande parte, em torno do fato de a quantidade de dólares nominais de nossos salários estar aumentando ou diminuindo. Em vez de ajustar racionalmente pela inflação antes de fazer o julgamento, seguimos nossas regras sociais intuitivas.

Consumidores mostram inconsistências semelhantes quando consideram descontos e aumentos de preços. Considere os seguintes cenários retirados de Kahneman et al. (1986):

Cenário 1: Um modelo popular de automóvel está em falta e agora os clientes têm de esperar

dois meses pela entrega. Um revendedor estava vendendo esses carros pelo preço de tabela. Agora ele cobra por esse modelo US$200 acima do preço de tabela.

Cenário 2: Um modelo popular de automóvel está em falta e agora os clientes têm de esperar dois meses pela entrega. Um revendedor estava vendendo esses carros com desconto de US$200 abaixo do preço de tabela. Agora ele cobra por esse modelo o preço de tabela.

A maioria dos indivíduos (71%) considera injusta a ação do primeiro cenário; no entanto, uma minoria (42%) considera injusta a ação do segundo cenário. Consumidores parecem conceder *status* especial à tabela de preços do fabricante, mesmo quando não esperam pagar aquela quantia. O preço de tabela funciona como uma âncora crítica para avaliações sobre justiça. É inaceitável exceder aquela quantia. Entretanto não há nenhuma base normativa estabelecendo que o preço de tabela do fabricante tenha esse valor especial.

O modelo que surge é que indivíduos se preocupam muito com desvios em relação ao *status quo* e que comportamentos economicamente justificáveis com frequência serão percebidos como injustos. Parece que contamos com preços de tabela e preços correntes para definir um ponto de referência contra o qual avaliamos as mudanças. Quando os preços mudam, interpretações sobre a justiça são claramente influenciadas pelos efeitos de formulação discutidos no Capítulo 5. É difícil argumentar que os julgamentos justos resultantes são racionais. Apesar disso, os administradores deveriam se preocupar com o modo como suas ações provavelmente serão percebidas pelos empregados, colegas, parceiros de negócios e clientes.

Thaler (2004) documenta vários exemplos em que os consumidores permitem que suas emoções, em vez das forças de mercado, decidam o que é justo. Ele cita uma série de exemplos: a tentativa da Delta Airlines de cobrar US$2 extras por bilhete para os bilhetes comprados na internet, a ideia do First Chicago Bank de uma cobrança de US$3 por movimentações com um caixa humano, o desenvolvimento de máquinas de vender da Coca-Cola que definem o preço com base no nível da demanda. Poderíamos acrescentar à lista os grandes bônus que a AIG pagava aos banqueiros, compensados generosamente em 2009, ao mesmo tempo em que estava aceitando grandes subsídios do governo. Em cada caso, não havia evidência de que essas ações violavam os preços de mercado. Porém, a maioria de nós sente intuitivamente que essas foram más ideias porque a maioria das pessoas as percebe como “injustas”.

Quando resistir ao ultimato “injusto”

Considere a seguinte situação:

> Você está viajando de avião sentado na poltrona do corredor ao lado de uma mulher de aparência excêntrica (Vivian) sentada na poltrona do meio. Ao lado dela, na poltrona da janela, está um homem de negócios de aparência bastante formal (Mark). Após aproximadamente 30 minutos de voo, Vivian interrompe você e Mark. Ela explica que é bem rica, se aborrece facilmente em voos e gosta de passar o tempo jogando. Então ela retira 50 notas de US$100 da sua carteira e faz a seguinte proposição: “Vou dar a vocês dois esses US$5.000 contanto que concordem sobre o modo de dividir o dinheiro. Mas imporei duas regras para dividi-lo. Primeiro, Mark deve decidir como os US$5.000 devem ser divididos entre vocês dois. Então você (o leitor) decidirá se aceita a divisão. Se aceitar, você e Mark receberão a parte que lhes cabe dos US$5.000 com base na alocação feita por Mark. Se não aceitar a divisão, nenhum dos dois receberá nada.” Ambos, você e Mark, aceitam entrar no jogo. Mark pensa um instante e então diz: “Proponho que os US$5.000 sejam divididos assim: eu fico com US$4.900 e você com US$100.” Agora depende de você: concorda com essa divisão?

Se você for como a maioria das pessoas provavelmente rejeitará a divisão. Por quê? É óbvio que rejeitar esse trato é inconsistente com noções de racionalidade econômica porque cada parte ficaria melhor se você o aceitasse (+ US$4.900 para Mark e + US$100 para você). Entretanto, você pode optar por rejeitar essa oferta por diversas razões que não têm nada a ver com a maximização do resultado de autointeresse. Dentre as razões para rejeitar os US$100 estão não querer aceitar uma alocação injusta e não querer que Mark se beneficie com a sua aceitação. Como alternativa, alguém poderia argumentar que você está fazendo um favor à sociedade como um todo punindo Mark por propor uma oferta injusta. Se você não fosse afetado por considerações de justiça aceitaria os US$100. Afinal, US$100 é melhor que nada. Se Vivian lhe oferecesse US$100, talvez você tivesse mais chances de aceitá-los.

Esse exemplo destaca a importância de entender o papel da justiça e da igualdade na tomada de decisões. Suponha que os papéis se invertessem: você poderia determinar a alocação e Mark teria a opção de aceitá-la ou rejeitá-la. O que você decidiria? Se você não levasse em conta o fator justiça, seria fácil concluir que a outra parte aceitaria os US$100 ou até menos. Contudo, é provável que essa proposta o deixe com US$0 porque Mark provavelmente rejeitaria a oferta. Ao contrário, considerar a justiça e a emoção o levaria a antecipar a resposta provável da outra parte e,

consequentemente, a melhorar o valor esperado que você receberia dessa transação oferecendo à outra parte significativamente mais do que US$100.

Essa história do avião pode parecer uma situação implausível e inventada, mas jogamos um jogo com essa estrutura básica a cada dia. Sempre que consideramos comprar algo em uma loja com um preço anunciado, somos colocados na posição de decidir se aceitaremos a oferta de ultimato da loja. A loja escolheu um preço de venda que, presume-se, está acima do custo da loja. Se você valoriza o item mais do que ele custa, então pode decidir comprá-lo. Mas você não pode negociar com o funcionário no supermercado sobre se acha que o aipo realmente vale o que o mercado está cobrando. O mercado lhe deu um ultimato: "Aqui está o nosso preço. É pegar ou largar."

Muitos pesquisadores têm estudado sistematicamente como pessoas reagem a ultimatos semelhantes a essa história fictícia do avião (Güth, Schmittberger e Schwarze, 1982). Nesses estudos, o Jogador 1 divide como quiser uma quantia fixa, conhecida, preenchendo um formulário que declara: "Eu exijo X." O Jogador 2 aceita ou não a oferta e recebe sua porção do dinheiro alocado pelo Jogador 1 ou rejeita a oferta, deixando ambas as partes com nada. Modelos tradicionais de atores racionais da decisão predizem que o Jogador 1 oferecerá ao Jogador 2 algo um pouco acima de zero e que o Jogador 2 aceitará qualquer quantia maior do que zero. Os resultados, entretanto, mostram que indivíduos incorporaram considerações de justiça às suas ofertas e escolhas. A exigência média do Jogador 1 foi menor do que 70% dos fundos, tanto para quem jogava pela primeira vez quanto para jogadores que repetiram o jogo uma semana depois. De fato, a oferta mais frequente do Jogador 1 foi uma divisão uniforme do dinheiro. Além disso, indivíduos no papel do Jogador 2 rejeitaram rotineiramente ofertas lucrativas, mas desiguais; ofertas por menos de 20% normalmente eram rejeitadas.

As pessoas muitas vezes contam com a obtenção do que consideram um resultado justo ou justificável. Como resultado, muitas vezes se dispõem a pagar para punir seu oponente se ele exigir demais. Ochs e Roth (1989) estudaram uma situação em que o Jogador 2 podia rejeitar a oferta de alocação do Jogador 1 e então contrapropor sua própria alocação. Todavia, a quantidade de fundos disponíveis seria reduzida se o Jogador 2 rejeitasse a primeira oferta. Os pesquisadores descobriram que nesses jogos de

ultimato, 81% das ofertas rejeitadas eram seguidas de contraofertas desvantajosas nas quais as partes que rejeitaram a oferta inicial exigiam menos do que lhes tinham acabado de oferecer. Ochs e Roth argumentam que as utilidades dos jogadores para a justiça podem explicar os resultados. Todavia, eles também argumentam que uma simples noção de igualdade não explica os dados, já que na maioria dos casos o Jogador 1 pede bem mais do que 50% dos recursos na primeira etapa. Ou melhor, as partes percebem que o outro lado pode muito bem recusar ofertas percebidas como injustas a despeito da racionalidade econômica de aceitá-las.

Ditadores justos? Ochs e Roth tinham algumas pessoas que participavam de um jogo de ultimato parecido com o que acabamos de descrever ou um jogo de "ditador" no qual o Jogador 1 podia decidir como os recursos seriam divididos sem a aceitação do Jogador 2. Descobriram que, conquanto muitos Jogadores 1 escolheram uma divisão 50:50 no jogo de ultimato, nenhum propôs uma divisão 100:0. Ao contrário, no modelo ditador, 36% de todos os Jogadores 1 ficaram com 100%. Quando era exigida aceitação, as propostas ficaram mais uniformes. Entretanto, no jogo do ditador, quando não era exigida aceitação pela outra parte, 64% ainda optaram por dar à outra parte alguma parcela dos recursos.

A estratégia de definição de preços do tipo "pague o que você quiser" emprega uma versão da vida real do jogo do ditador. De acordo com esse conceito, em vez de pagar um preço fixo por um produto, como normalmente ocorre, os consumidores têm a oportunidade de pagar qualquer preço à sua escolha. Assim, um consumidor poderia teoricamente comprar um produto por US$0. Nessa situação, o consumidor tem todo o poder. Porém, embora os consumidores pudessem teoricamente obter algo gratuitamente em uma situação de preços do tipo "pague o que você quiser", nem todos aproveitarão essa chance. Em um estudo de vendas de fotos de um parque de diversões, Gneezy, Gneezy, Nelson e Brown (2010) oferecem evidência de que o esquema "pague o que você quiser" pode realmente ser mais lucrativo do que um esquema de preços normal, particularmente quando a escolha de pagar parece ser virtuosa, pois uma parte dos procedimentos irá para fins de caridade. De modo reanimador, parece que ter um sentido de obrigação social pode servir para encorajar comportamentos justos, mesmo quando o egoísmo é fácil.

Esses resultados demonstram que o desejo de ser justo e a percepção de que ser injusto pode gerar custos futuros levaram a escolhas que se

desviavam de modelos racionais em direções sistemáticas e previsíveis.

O desejo persistente por justiça. Muitas pessoas acreditam que é fácil sacrificar alguns dólares para punir uma alocação injusta no jogo de ultimato, mas essas pessoas se comportariam mais racionalmente se as apostas fossem suficientemente altas. A evidência, porém, contradiz essa crença. Diversos estudos variaram as apostas no jogo de ultimato e não descobriram qualquer efeito notável sobre o comportamento – mesmo quando o valor total era igual ao salário de vários meses. E até mesmo a divisão continua sendo a oferta mais comum pelos Jogadores 1, e os Jogadores 2 normalmente rejeitam qualquer oferta menor que 20% (Cameron, 1999; Hoffman, McCabe e Smith, 1996; Straub e Murnighan, 1995).

Técnicas de neuroimagem apontam o papel das reações emocionais no jogo de ultimato. A tecnologia de imagens por ressonância magnética funcional (fMRI) permite que cientistas vejam os fluxos sanguíneos para diferentes partes do cérebro em tempo real. Os cientistas da decisão que estão interessados nos mecanismos por trás das escolhas observadas usaram fMRIs para determinar qual parte do cérebro é ativada sob diferentes condições. Sanfey et al. (2003) varreram os cérebros dos jogadores enquanto recebiam ofertas de jogo de ultimato de outra pessoa ou de um computador. Os pesquisadores descobriram diferentes padrões de ativação no cérebro para ofertas injustas e para ofertas justas, e as diferenças eram maiores quando essas ofertas vinham de outra pessoa do que quando vinham de um computador. Uma região associada a estados emocionais negativos (a ínsula anterior) era estimulada quando os jogadores consideravam as ofertas injustas, bem como outra região que os autores acreditaram estar conectada às demandas cognitivas da tarefa (o córtex pré-frontal dorsolateral), a saber, o desejo de ganhar o máximo de dinheiro possível. A maior resposta emocional para ofertas injustas oferece evidência concreta de que os processos emocionais estão envolvidos nesse tipo de processo decisório.

Existe uma surpreendente coerência entre culturas no modo como as pessoas jogam o jogo de ultimato. Henrich et al. (2001) realizaram estudos que incluíam o jogo em 15 sociedades globais. Essa pesquisa encontrou pouco suporte para a visão econômica clássica do interesse próprio; descobriu-se que a justiça era um fator importante nesses jogos econômicos para cada uma das sociedades testadas. Porém, os

pesquisadores descobriram que, embora as variáveis econômicas e demográficas não previssem como o jogo de ultimato era jogado, os padrões da interação do dia a dia explicavam variações entre as sociedades. A justiça parece ser um conceito universal afetando as decisões, mas a implementação da justiça depende de normas culturais.

A pesquisa de Brosnan e de Waal (2003) oferece até mesmo uma demonstração convincente da generalidade de *entre as espécies* nos julgamentos justos. Eles mostraram que os macacos capuchinhos se rebelavam quando recebiam recompensas menores do que seus colegas por realizarem a mesma tarefa, da mesma forma como um pagamento desigual acaba com a motivação dos trabalhadores (Fehr, Kirchsteiger e Reidl, 1993). Esses macacos zangados indignadamente se recusavam a comer seus pepinos se seus vizinhos recebessem uvas muito mais saborosas em troca por realizar o mesmo trabalho.

Quando nos preocupamos com os resultados de outros

Pessoas e macacos se preocupam com o que acontece com os outros. Uns indivíduos podem sofrer perdas intencionais para prejudicar um adversário ou renunciar a ganhos para ajudar uma pessoa querida. Além disso, pessoas se preocupam com a comparação de suas próprias recompensas com as de outros. Reconhecendo essas preocupações, organizações criam elaborados sistemas de classificação de cargos para especificar a remuneração oferecida aos empregados em cada nível dentro da organização. Salários, bônus e benefícios são cuidadosamente calculados dentro desses parâmetros especificados, de modo que os empregados acreditarão que estão sendo justamente remunerados em relação a outros que ocupam posições semelhantes. Além disso, organizações empenham-se em ocultar dados salariais para evitar comparações sociais e percepções de injustiça. Esse comportamento elaborado é justificado pela pesquisa que mostra uma correlação positiva entre a igualdade de pagamento de uma empresa e a qualidade de seus produtos (Cowherd e Levine, 1992). De modo semelhante, Depken (2000) mostra um relacionamento negativo entre o tamanho das diferenças de pagamento dentro de um time da Major League Baseball e a forma como esse time se comporta, julgando apenas pelo padrão objetivo da porcentagem de vitórias. Quanto menor a lacuna entre os jogadores com maiores e menores salários, respectivamente, melhor o time trabalha em conjunto. Claramente, em toda uma ampla variedade de situações, indivíduos não apenas exibem preocupação com a comparação de suas próprias recompensas com as de outros que são relevantes, mas também apresentam mudanças resultantes em seu comportamento.

Os executivos nas empresas também são impactados por considerações de justiça resultantes da comparação social. Em um estudo das 500 maiores firmas, Fredrickson, Davis-Blake e Sanders (2010) descobriram que diferenças de salário entre os executivos de uma firma eram correlacionados negativamente com o desempenho da firma. Os executivos precisam trabalhar juntos como uma equipe, e grandes diferenças de salário prejudicam essa colaboração.

Conforme descobrem os recém-formandos de faculdade, entrando no mercado de trabalho, existem diferenças significativas no pagamento entre os diferentes setores. Aqueles que vão para bancos de investimento podem

ganhar US$100.000 ou mais por ano em seu primeiro ano, enquanto seus colegas com a mesma qualificação no ramo de publicação ou arquitetura ganham menos de metade desse valor. Como essa diferença injusta pode persistir no mercado? Dois fatos particularmente interessantes sobre essas diferenças salariais injustas podem ser explicados pelo modo como as referências de justiça são formadas (Thaler, 1991). Primeiro, existe uma correlação observada entre setores de alto lucro e altos salários. Segundo, se um cargo dentro de um setor é bem remunerado, outros cargos nesse setor também tendem a ser altamente remunerados. As percepções do salário de comparação justo estão relacionadas à lucratividade de determinada firma e o que outros indivíduos em cargos relacionados podem receber (Akerlof e Yellen, 1990). Quando as empresas de petróleo ou bancos são altamente lucrativos, eles normalmente compartilham alguns desses lucros com seus trabalhadores, mesmo que os lucros sejam devidos a fatores como taxas de câmbio de moeda ou preços globais de petróleo, que estão fora do controle de qualquer um dos empregados da empresa (Bertrand e Mullainathan, 2001). Isso sugere que as pessoas fazem comparações dentro da firma e com outras firmas no setor, e não entre os diferentes setores. Isso pode justificar a aceitação das diferenças no pagamento entre setores, como o bancário e o de edição.

O Capítulo 5 mostra que as pessoas constantemente comparam o que elas têm com um ponto de referência neutro. O ponto de referência geralmente representa o *status quo*, como os bens de uma pessoa (Kahneman e Tversky, 1979). Contudo, Loewenstein, Thompson e Bazerman (1989) argumentam que os resultados de outros normalmente agem como um ponto de referência-chave em cenários de decisão interpessoal, e que comparações interpessoais podem superar a preocupação com resultados pessoais ao classificar as resoluções potenciais de uma disputa. Por exemplo, em um experimento que pedia aos participantes que avaliassem múltiplos resultados de uma disputa, um de cada vez, os indivíduos normalmente consideravam US$500 para si próprios e US$500 para outra pessoa como um resultado mais satisfatório do que US$600 para si próprio e US $800 para a outra pessoa. Bazerman, Loewenstein e White (1992) combinaram a lógica de como as preocupações com outros influenciam nossas decisões com o trabalho com reversões de preferência conjunta e separada do Capítulo 5 para examinar quando as pessoas se preocupam com os resultados de outros. Na primeira demonstração empírica das inversões de preferência conjunta e separada,

Bazerman et al. (1992) mostraram que, embora os indivíduos se importem muito mais com comparações sociais ao classificar um resultado específico, resultados individuais absolutos são mais importantes no comportamento real de escolha. Setenta por cento classificaram o resultado de US$400 para si próprios e US$400 para a outra parte como mais aceitável do que US$500 para si próprios e US$700 para a outra parte quando lhes pediram para avaliar esses resultados separadamente. Entretanto, apenas 22% escolheram US$400 para si próprios e US$400 para a outra parte em vez de US$500 para si próprios e US$700 para a outra parte quando lhes pediram para escolher entre as duas opções. Esse padrão básico se mantém consistente em muitas outras comparações e em diversos outros contextos. Quando uma série de resultados conjuntos é avaliada individualmente, os resultados de outros se tornam o ponto de referência. Ao escolher entre dois resultados para si mesmo, os resultados de outros não são necessários como ponto de referência, já que os dois resultados podem ser facilmente comparados. Nesse tipo de situação, os resultados de outros se tornam menos relevantes. Em vez disso, o atributo preponderante em uma tarefa de escolha é o resultado para si próprio.

Blount e Bazerman (1996) estenderam esse resultado a uma situação real envolvendo pagamentos reais. Eles concordaram em recrutar participantes para o experimento de um colega. Um grupo de participantes potenciais recebeu uma oferta de US$7 para participar de uma experiência de 40 minutos, sabendo que todos estariam recebendo US$7. A um segundo grupo foi oferecido o valor de US$8 para fazer parte de um experimento de 40 minutos, sabendo que a alguns participantes estava sendo oferecido arbitrariamente US$10 (com base no último dígito do seu CPF). A um terceiro grupo foi dada uma oportunidade de (1) participar de um experimento de 40 minutos no qual todos estavam recebendo US$7, (2) participar de um experimento de 40 minutos no qual alguns participantes, inclusive eles próprios, receberiam US$8 e outros receberiam US$10 ou (3) não participar. Embora um número significativamente maior de participantes do primeiro grupo (72%) do que do terceiro grupo (55%) tenha optado por colaborar, a maioria dos participantes do terceiro grupo (56%) optou por participar do experimento que pagava US$8 enquanto alguns outros receberiam US$10 (16% escolheram o experimento no qual todos recebiam US$7; 28% escolheram não participar de nenhum). Assim, ao avaliar a participação ou não em um experimento específico, os resultados de outros participantes potenciais foram críticos. Contudo,

quando havia oportunidades disponíveis, os participantes podiam comparar o que receberiam em todos os experimentos e os resultados de outros se tornaram menos importantes.

Essas descobertas são coerentes com a heurística do afeto, apresentada no Capítulo 1, com o trabalho sobre inversões de preferência conjunta e separada, apresentado no Capítulo 5, e com a distinção do querer/dever, desenvolvida no Capítulo 6. Quando avaliamos uma opção de cada vez, as comparações sociais servem como pontos de referência que usamos para avaliar nossos resultados. Mas, quando existem múltiplas opções, fica mais fácil comparar por nossas próprias opções e desconsiderar a comparação menos útil com os outros.

Consequências perversas das normas de igualdade

As expectativas do Jogador 2 em um jogo de ultimato são parcialmente afetadas por uma norma de igualdade. No jogo de ultimato, as expectativas de justiça levam à rejeição de ofertas economicamente desejáveis, mas também é possível que as mesmas normas de igualdade possam causar aceitação de situações "justas" muito prematuramente. Messick (1991) identifica muitos contextos em que os indivíduos esperam uma divisão uniforme, mesmo quando uma análise racional não dê suporte para tal divisão. A facilidade com que os indivíduos aceitam uma alocação igual de prazer e dor provavelmente é responsável, em grande parte, pelo uso comum de uma solução de meio-termo nas negociações. Considere a seguinte situação:

> Você visita um vendedor de carros e sai para um test driver e, depois, retorna à mesa do vendedor no salão. O carro tem um preço de tabela de US$18.000. Após uma breve discussão, você oferece US$15.500. O vendedor faz uma contraproposta de US$17.600 e você oferece US$16.000, ele abaixa para US$17.200, você oferece US$16.400 e ele reduz seu preço para US$16.800. Você atua como se não fosse fazer mais concessão e ameaça visitar outro vendedor. O vendedor, então, lhe avisa em tom de seriedade: "Você parece ser uma boa pessoa e vejo que realmente gostou do carro e minha maior preocupação é que tenha o carro que deseja. Suponho que você seja uma pessoa razoável e eu quero ser razoável. Que tal se dividíssemos a diferença – US$16.600?"

Muitos de nós aceitariam rapidamente a oferta do vendedor. Afinal, uma divisão 50-50 parece justa. Mesmo assim, uma consideração cuidadosa revela que essa divisão 50-50, como a maioria das divisões 50-50 é um tanto arbitrária. Os dois números finais na tabela poderiam ter sido US$16.000 e US$16.400, e a divisão 50-50 também pareceria justa, mas o

preço resultante teria sido US$16.200, ou US$400 a menos. A justiça de uma divisão 50-50 depende da justiça comparativa dos dois números usados como âncoras para a divisão. Um tomador de decisões racional precisa estar ciente da influência de uma divisão 50-50 aparentemente justa e observar que as alternativas 50-50 são fáceis de gerar. Só porque uma oferta pode ser considerada justa não significa que ela é ideal. Pode haver outros resultados igualmente justos que seriam melhores para você.

Novamente, vemos que as questões de justiça influenciam decisões e ignorar as preocupações de justiça dos outros pode sair caro. As pessoas são consideradas por suas próprias avaliações da justiça. Porém, temos que observar que outros podem ter padrões muito diferentes sobre o que é justo.

Por que julgamentos imparciais importam?

Um motivo pelo qual devemos nos importar com o pensamento dos outros a respeito de nossas ações serem justas é que eles nos punirão por um comportamento injusto. As pessoas realizam tal punição mesmo quando isso não é do seu próprio interesse racional. Por exemplo, quando os Jogadores 2 no jogo de ultimato anônimo rejeitam ofertas, eles estão escolhendo abrir mão de um ganho monetário para punir o Jogador 1 por fazer uma alocação injusta.

Na verdade, a pesquisa mostra que os observadores que não são pessoalmente afetados pelo tratamento injusto na realidade estão dispostos a pagar para punir outros em que eles observam um comportamento injusto (Fehr e Fischbacher, 2003; Fehr e Gächter, 2000). Fehr e Fischbacher (2004) pediram aos participantes em seu experimento que jogassem um jogo de ditador com um detalhe. Além do ditador e do recebedor, havia também um terceiro observador. O observador poderia ver o que o ditador ofereceu ao recebedor e poderia decidir se puniria o ditador pela alocação. Essas punições eram caras: para cada US$1 que o observador pagasse para punir, o pagamento do próprio ditador seria reduzido em US$3. Observe que nenhum observador com interesse próprio entraria em uma punição tão altruísta, que é cara para o ditador e o punidor, e não oferece qualquer benefício econômico. Apesar disso, 55% dos observadores decidiram punir os ditadores que davam menos de metade do seu dinheiro aos seus recebedores. Quanto menos os ditadores dessem, mais eles seriam punidos pelos observadores.

Fehr e seus colegas argumentam que sua evidência mostra que as pessoas realmente derivam uma satisfação mensurável com essa “punição altruísta”, que lhes permite dar uma lição em um trapaceiro. Eles mostraram que a punição eficaz de um trapaceiro é antecipada pela maior atividade no estriado dorsal, uma região do cérebro que oferece a satisfação de alcançar um resultado desejável (de Quervain et al., 2004).

Os julgamentos justos permeiam a vida organizacional. As comparações de aumentos de salário e a distribuição de orçamentos escassos, promoções, classificações e preços são apenas algumas das muitas situações em que fazemos julgamentos justos que afetam nossas emoções e comportamentos. Os julgamentos justos são baseados em mais do que

realidade objetiva. Provavelmente, não é realista tentar eliminar preocupações por justiça e comparações sociais do nosso repertório de tomada de decisões. Apesar disso, quando enfrentam a questão de punir ou não um indivíduo ou firma que se comportou injustamente, os tomadores de decisões racionais podem querer considerar o conflito interno que exploramos no Capítulo 6, entre os “eus” do “querer” e do “dever”. Você pode estar zangado e querer punir alguém, mas será que deveria? Isso realmente seria do seu interesse?

Mesmo que você ignore questões de justiça nos seus próprios julgamentos, existe ampla evidência de que as pessoas usarão as informações de justiça e comparação social para julgar as ações que você realiza. Assim, entender como as pessoas julgam a justiça pode ajudá-lo a tomar melhores decisões na sua vida pessoal e profissional. Na segunda metade deste capítulo, passamos do pensamento sobre como as pessoas avaliam a justiça das ações dos outros para a questão da ética. Ao contrário das questões de justiça, as questões éticas dizem respeito a como julgamos nosso próprio comportamento e sua consistência com nossos próprios valores.

Ética limitada

Após os muitos escândalos corporativos que coincidiram com o início do novo milênio, a mídia procurou a causa básica do comportamento antiético que causou os escândalos. Alvos populares da culpa da mídia incluíram alguns dos “maus” sujeitos dentro das firmas, como a Enron e seu auditor, Arthur Andersen; os gerentes dentro dessas empresas; e a falha na regulamentação do governo. Os líderes de empresas foram culpados por seu papel no suposto declínio ético e as escolas de administração foram criticadas por deixar de fornecer treinamento ético para os futuros líderes.

A mídia pressupôs que a chave para impedir a onda de escândalos financeiros era evitar que os gerentes decidissem tomar parte no comportamento antiético. Essa técnica é bastante coerente com o campo da ética, que se concentra em decisões deliberativas. Nesta seção, desafiaremos esse ponto de vista ético nos escândalos corporativos. Somos a favor de mudar os incentivos dos atores organizacionais para encorajar um comportamento mais ético e ficaríamos satisfeitos em ver os criminosos corporativos genuínos passando um tempo na prisão, mas a pesquisa recente oferece um caso convincente de que a grande maioria dos comportamentos antiéticos ocorre sem a intenção consciente dos atores de se comportarem de modo antiético. Nélida Piñon, presidente da Academia Brasileira de Letras, diz que além da virtude de ser ético, o oposto de antiético, ter modos de elegância moral.

Focalizamos os vieses cognitivos que levam pessoas honradas a tomarem parte de comportamentos antiéticos sem notar que estão fazendo isso. A primeira metade deste capítulo examinou as maneiras como os julgamentos justos se desviam dos modelos econômicos-padrão. Esta segunda metade do capítulo considera como os vieses cognitivos nos permitem atuar de maneiras que contradizem nosso próprio padrão de ética planejado. Esses desvios do nosso padrão planejado são sistemáticos e previsíveis, assim como os vieses da racionalidade discutidos nos Capítulos 2 a 7 são previsíveis e sistemáticos. Em vez de nos concentrarmos no comportamento intencionalmente corrupto, vamos discutir a pesquisa recente que identifica os tipos, magnitudes e causas do comportamento antiético que ocorre sem a consciência do ator – o que nos referimos como *ética limitada* (Chugh, Bazerman e Banaji, 2005). Esse ponto de vista diverge dos tratamentos-padrão da ética, que assume a

análise explícita da ação apropriada pelo indivíduo, embora complemente essa visão tradicional.

Nosso argumento central é que o conhecimento e a mudança da ética da ação humana requerem que se vá além da hipótese comum que eticamente desafiava os resultados, do comportamento de pessoas escolhendo o comportamento de interesse próprio em vez de fazer o que é certo. A nova evidência aponta para as limitações da mente consciente, enquanto enfatiza o poder da mente subconsciente de nos levar a tomar parte do comportamento antiético (Banaji e Bhaskar, 2000; Murnighan, Cantelon e Elyashiv, 2004; Wegner, 2002).

Usamos o termo *ética limitada* para nos referirmos aos processos psicológicos que levam as pessoas a comportamentos eticamente questionáveis, incoerentes com sua própria ética preferida. A ética limitada entra em ação quando um executivo toma uma decisão que não apenas prejudica outros, mas também é incoerente com suas crenças e preferências conscientes. Os gerentes desenvolvem cognições protetoras que os levam a tomar parte de comportamentos que eles condenariam com mais reflexão ou conscientização. Quando os gerentes se tornam conscientes de uma situação eticamente questionável, que formalmente não faz parte de sua responsabilidade, e deixam de se envolver, eles podem ser rápidos em justificar a inação como ética, quando uma reflexão maior provaria que a inação pode ser mais prejudicial do que muitos erros de ação. Chugh (2004) argumenta que a ética limitada é exacerbada pelas demandas em ritmo acelerado da vida gerencial, que exigem a velocidade e o poder de decisão que o pensamento no Sistema 1 (discutido no Capítulo 1) oferece. O pensamento no Sistema 1 permite que os vieses criados pela ética limitada se desenvolvam, o que por sua vez leva a decisões que se desviam dos padrões pessoais de alguém.

Assim como outros vieses analisados neste livro, os vieses que emanam da ética limitada se aplicam a todos nós, mesmo os melhores e mais brilhantes. Em março de 2004, por exemplo, Justice Antonin Scalia, da Suprema Corte, negou uma proposta do Sierra Club para se afastar de um futuro caso, Cheney *versus* Corte do Distrito de D.C. nos Estados Unidos. Scalia havia caçado patos em Louisiana com o Vice-Presidente Dick Cheney em janeiro de 2004, apenas três semanas depois que a Suprema Corte tinha concordado em considerar se Cheney deveria ser forçado a prestar informações sobre a força-tarefa de energia que ele havia liderado

quando a administração Bush formulou sua política ambiental. O Sierra Club argumentou que a amizade de Scalia e Cheney comprometia a objetividade de Scalia. “Se for razoável pensar que uma justiça da Suprema Corte pode ser comprada por tão pouco, a nação tem problemas mais profundos do que eu havia imaginado”, escreveu Scalia em defesa de sua decisão (Janofsky, 2004). Sua amizade com o vice-presidente não distorceria intencionalmente seu julgamento, argumentou Scalia, e não violaria as regras da Suprema Corte sobre conflitos de interesse.

Mas as regras que controlam a Suprema Corte, como a maioria das diretrizes, regras e leis que protegem contra conflito de interesses, foram criadas para proteger contra corrupção intencional (Banaji, 2004). Os comentários de Scalia indicam que ele ou escolheu ignorar ou não sabia da forte evidência dos aspectos psicológicos do conflito de interesses. Nesta seção, ofereceremos evidência de que muitas das diretrizes mais estritas do conflito de interesses não são suficientes para resolver aqueles que escapam à conscientização do profissional que está sendo afetado. Por exemplo, os psicólogos mostraram que uma amizade entre duas pessoas torna impossível que um dos amigos avalie objetivamente as questões que envolvem o outro (Murray e Holmes, 1994, 1997).

Este capítulo examina seis exemplos de ética limitada: reivindicar mais crédito sem notar que você está fazendo isso, favoritismo no grupo, atitudes implícitas, comportamento indiretamente antiético, valores pseudossagrados e a psicologia dos conflitos de interesses. Com relação aos conflitos de interesse, examinamos como eles afetam nossas decisões e como eles nos motivam a sermos cegos à infração ética dos outros. Para cada tipo de ética limitada, apresentamos a pesquisa mostrando que esses comportamentos ocorrem além da atenção consciente de um ator.

Reivindicando mais crédito

Ross e Sicoly (1979) pediram a casais para estimarem a porcentagem das tarefas domésticas, como lavar os pratos ou retirar o lixo, que cada um realizava pessoalmente. Quando as porcentagens oferecidas pelos maridos e esposas eram somadas, a média por casal ficava próxima de 140 por cento. Desde essa demonstração por Ross e Sicoly, reivindicar mais crédito pelo trabalho realizado tem sido algo demonstrado em academia (Caruso, Epley e Bazerman, 2006), atletismo (Brawley, 1984; Forsyth e Schlenker, 1977), levantamento de fundos (Zander, 1971), só para citar alguns campos (veja uma análise em Caruso, Epley e Bazerman, 2005). As raízes da reivindicação a mais são os vieses do egocentrismo analisados com detalhes no Capítulo 6. Até mesmo pessoas honestas acreditam que contribuem mais para uma empresa do que realmente o fazem.

Reivindicar a mais também pode ser um fator no nível organizacional. Os pesquisadores ficam desorientados com a questão de por que as joint ventures normalmente resultam em desapontamento (Epley, Caruso e Bazerman, 2006). Uma desvantagem possível de parcerias estratégicas é que as partes normalmente são céticas quanto ao outro lado realizando sua parte. É bem conhecido que os parceiros de risco normalmente contribuem com um talento medíocre para a empresa, em vez de contribuir com o melhor talento para suas firmas. Por quê? Parte do motivo é que cada lado tem um incentivo para guardar seu melhor talento para projetos em que a firma investiu totalmente, e não em projetos dos quais ela possui apenas metade. Quando analisamos a tendência de cada lado de reivindicar crédito a mais para sua própria contribuição, torna-se claro que cada um se sentirá no direito de reduzir sua contribuição. Por conseguinte, verão o comportamento do outro como injusto e o seu próprio comportamento como justificado; a escalada de atribuições de sinistro sobre a outra parte é uma espiral descendente.

Pode ser feita alguma coisa para impedir que indivíduos e organizações reivindiquem crédito a mais? Caruso, Epley e Bazerman (2007) pediram a alunos de MBA em Harvard para estimarem o quanto do trabalho feito em seus grupos de estudo eles pessoalmente tinham concluído. Quando eles somaram as reivindicações dos membros por grupo, a média total foi de 139%. Em outras palavras, os membros do grupo na média acreditaram que eram responsáveis por 139% dos 100% do trabalho concluído. Porém,

quando os pesquisadores pediram ao grupo inicialmente que pensassem a respeito da contribuição de cada membro, incluindo eles mesmos, a média total reivindicada para o trabalho feito pelo grupo caiu para 121%. Embora desvincular as contribuições dos indivíduos ao esforço em grupo não tivesse causado o desaparecimento da reivindicação a mais, pelo menos isso reduziu a magnitude do viés. Além do mais, em um estudo de autoria acadêmica de artigos que tinham entre três e seis autores, os mesmos pesquisadores descobriram que a reivindicação a mais era extravagante e que a desvinculação reduzia essa reivindicação a mais. Além disso, quanto maior a magnitude da reivindicação a mais, menos as partes queriam trabalhar juntas no futuro.

Basicamente, melhorar as habilidades de tomar pontos de vista dos membros de grupo pode ajudar a reduzir a reivindicação e aumentar o desempenho do grupo. Além do mais, a reivindicação a mais pode ter implicações importantes para a longevidade dos grupos. Da próxima vez que um colega fizer uma reivindicação que você veja como ultrajante, antes de argumentar, considere que você mesmo também poderia ser culpado pela tendência de reivindicar crédito a mais. Além disso, lembre-se de que é muito mais provável que seu colega esteja enviesado, em vez de desonesto.

Favoritismo em grupo

Pense em alguns dos favores que já lhe pediram para realizar nos últimos anos, seja para um amigo, um parente, um amigo de um amigo, ou um amigo de um parente. Você já ajudou alguém a conseguir ingressos para concerto, um aluguel de apartamento, admissão em uma escolha ou um emprego? A maioria de nós fica feliz em ajudar com esses favores. Muitas vezes fizemos isso para pessoas como nós mesmos – pessoas que iam à mesma escola, pessoas com quem trabalhamos ou pessoas que têm a mesma origem. Uma descoberta psicológica básica é que costumamos nos identificar com pessoas semelhantes a nós. Além disso, ficamos mais à vontade fazendo favores para aqueles com quem nos identificamos do que para aqueles nitidamente diferentes de nós. Assim, temos a tendência de ajudar pessoas que compartilham nossa nacionalidade, religião, raça, sexo ou preferências.

Tudo isso parece um tanto inocente. O que há de errado em pedir ao seu vizinho, responsável pelas admissões na escola do bairro, para ajudar na admissão do filho de um colega? Não é apenas o uso da rede de relacionamentos recomendar uma irmã para um emprego, ou falar com seu primo banqueiro quando um amigo da igreja tem um pedido de financiamento imobiliário recusado? Um favor é um favor, não importa quem o está ajudando, certo?

Poucas pessoas partem para excluir minorias pouco representadas por meio desses atos de bondade. Mas quando aqueles na maioria tendem a favorecer pessoas que são semelhantes a elas ao locarem recursos escassos (como empregos, admissão em escolas e financiamentos), eles efetivamente discriminam aqueles que são diferentes deles. Coerente com o trabalho sobre atitudes implícitas que discutiremos mais adiante no capítulo, Dasgupta (2004) analisou quase 100 estudos de pesquisa que mostram que as pessoas têm uma tendência maior a associar características positivas aos seus “grupos de dentro” (grupos a que pertencem) do que a “grupos de fora” (grupos a que elas não pertencem), e associar mais facilmente características negativas aos grupos de fora do que aos seus grupos de dentro. Além do mais, Bernhard, Fischbacher e Fehr (2006) mostraram que o desejo das pessoas de se engajarem na imposição de norma altruísta, punindo aqueles que tratam outros injustamente, é muito maior quando aqueles tratados injustamente são semelhantes a si mesmos

com relação ao grupo étnico, racial ou idiomático. Esses padrões discriminatórios podem resultar de processos automáticos, implícitos e de processos ponderados, explícitos.

As pessoas geralmente consideram os favores que elas fazem para membros no grupo como virtuosos, sem reconhecer o prejuízo que esses favores podem causar para os membros fora do grupo. Mesmo quando nos parabenizamos por fazer algo bom para um membro da nossa "comunidade", desconsideramos as implicações éticas do favoritismo que perpetuamos no processo. O favoritismo do grupo, ou ao dar "crédito extra" por características demográficas compartilhadas, é equivalente a punir as pessoas por serem diferentes de você. Mesmo assim, ajudar pessoas que são como nós é visto pela sociedade como uma coisa certa, enquanto discriminar aqueles que são diferentes é visto como antiético.

Durante a última década, os estudos têm repetidamente mostrado que os bancos têm muito mais probabilidade de negar um financiamento a um afro-americano do que a um caucasiano, mesmo depois de controlar uma série de fatores, como renda, local de residência e assim por diante. A visão comum é que os bancos são extremamente hostis à comunidade afro-americana. Para alguns bancos e algumas instituições financeiras de empréstimo, esse pode muito bem ser o caso. Mas Messick e Bazerman (1996) argumentam que uma causa muito mais comum – e traiçoeira – de empréstimo discriminatório provavelmente se encontra no favoritismo no grupo. Assim, gerentes de empréstimo brancos podem estar fazendo muitos empréstimos para brancos desqualificados. Dado o conjunto limitado de recursos, menos fundos ficam disponíveis para candidatos não brancos.

A principal forma de ação afirmativa em muitos dos melhores colégios e universidades dos Estados Unidos é através de admissões por legado, ou a política de admitir filhos não qualificados ou pouco qualificados de alunos, doadores e outros indivíduos bem conceituados, de acordo com Peter Schmidt, editor adjunto da *Chronicle of Higher Education* (2007). Em muitas das mais prestigiosas faculdades da nação, candidatos menos capazes, de grupos sociais influentes, são favorecidos aos candidatos mais qualificados, porém menos influentes. De fato, os "legados" compõem 10% a 15% das turmas de novatos na maioria das escolas da Ivy League. Ainda de acordo com um relatório de 1990 do Departamento de Educação, o aluno legado típico da Universidade de Harvard é "significativamente

menos qualificado” que o aluno não legado médio em cada área relevante, menos esportes (*The Economist*, 2004). Assim como as financeiras provavelmente não sabem que são a minoria desvantajosa de tomadores de empréstimo quando favorecem os caucasianos, os diretores de universidade são cegos ao fato de que suas políticas de legado discriminam contra os candidatos menos influentes, porém mais qualificados.

Atitudes implícitas

A maioria das pessoas pensa em suas atitudes, incluindo suas atitudes com relação a diversas raças, como estando dentro do escopo de sua atenção consciente e sob seu controle. Essa visão é desafiada pela pesquisa sobre *atitudes implícitas*, que mostra, por exemplo, que quando encontramos alguém, nossas mentes automaticamente ativam estereótipos da raça, sexo e idade dessa pessoa (Macrae e Bodenhausen, 2001). Até mesmo pessoas que acreditam firmemente em valores igualitários não podem evitar os estereótipos não lisonjeiros vindo à mente sem a atenção ou intenção consciente. Por exemplo, Bargh, Chen e Burrows (1996) pediram que participantes de sua experiência trabalhassem em uma tarefa chata no computador. Enquanto isso, os computadores piscavam imagens subliminares de seus rostos brancos ou negros, tão rapidamente que os participantes não sabiam disso conscientemente. Quando os computadores falhavam e anunciavam que todos os participantes tinham perdido seu trabalho, aqueles que tinham visto rostos negros respondiam com muito mais agressão do que aqueles com rostos brancos, coerente com o estereótipo comum de afro-americanos como agressivos e violentos.

A existência de atitudes automáticas ou inconscientes e seus efeitos sobre nossos julgamentos podem impor limites extremos sobre o grau ao qual podemos garantir que nosso próprio comportamento é coerente com os valores éticos que queremos expressar. Atitudes inconscientes influenciam a informação que é acessível imediatamente a nós, que interage com as demandas situacionais para moldar nossa tomada de decisão (Jefferis e Fazio, 2008). Novamente, a evidência mostra que a ética humana é restringida. As pessoas geralmente dizem, de forma sincera, que não desejariam se comportar de maneiras coerentes com estereótipos raciais negativos. Apesar disso, suas intenções explícitas são contraditas pelas implicações de seus atos.

A pesquisa de Jennifer Richeson e seus colegas mostra que os americanos de ancestrais europeus normalmente ficam menos à vontade em suas interações com americanos de ancestrais africanos do que com americanos de ascendência europeia (Richeson e Shelton, 2005; Shelton, Richeson e Vorauer, 2006). Embora aqueles de ancestrais europeus não desejem se comportar mal com os afro-americanos, eles às vezes exibem certos sinais psicológicos de desconforto. Na realidade, as pessoas cujos

estereótipos ativados automaticamente são mais negativos sofrem mais com interações inter-raciais (Richeson e Trawalter, 2005). De fato, o trabalho difícil de suprimir seus estereótipos raciais negativos produz prejuízos cognitivos mensuráveis em outras tarefas (Richeson e Shelton, 2003).

Psicólogos desenvolveram uma ferramenta útil para examinar nossas atitudes implícitas com relação a raça, sexo e outras diferenças humanas que são pesadas com estereótipos: o teste de associações implícitas – Implicit Associations Test, ou IAT (Greenwald, McGhee e Schwartz, 1998). O IAT é um dos testes psicológicos mais interessantes e controvertidos já desenvolvidos, pois oferece o potencial de avaliar atitudes que a maioria das pessoas preferiria não revelar. Diferentemente da maioria das ferramentas de teste psicológico, é muito difícil manipular conscientemente as notas do IAT de alguém. O IAT não pode revelar se alguém é ou não racista, machista e assim por diante. Em vez disso, o IAT mede a força da associação implícita de um indivíduo entre dois pares de categorias, como Branco/Negro e Bom/Mau.

O IAT, que normalmente é administrado por computador, funciona da seguinte forma. Quem faz o teste é instruído a categorizar itens que aparecem na tela o mais rapidamente possível pressionando teclas no teclado. Os itens que aparecem na tela poderiam vir de uma dentre quatro categorias, como “Branco”, “Negro”, “Bom” e “Ruim”. Se você visse uma série de rostos de pessoas, poderia ter que pressionar uma tecla para indicar que o risco pertence a uma pessoa “Negra” e pressionar uma tecla diferente para indicar que o rosto pertence a uma pessoa “Branca”. Você também veria palavras como “Ódio”, “Amor”, “Morte” e “Cura”, em que teria que categorizar pressionando a tecla para “Bom” ou a tecla para “Mau”.

O teste típico inclui uma série de rodadas. Em algumas rodadas, rostos “Brancos” e palavras “Más” pertencem à mesma categoria e devem ser categorizadas usando a mesma tecla; enquanto isso, rostos “Negros” e palavras “Boas” pertencem à mesma categoria e devem ser categorizadas usando a mesma tecla. Em outras rodadas, rostos “Brancos” estarão juntos com palavras “Boas” e rostos “Negros” com palavras “Más”.

A pesquisa usando o IAT para estudar o estereótipo e o preconceito tem produzido alguns resultados interessantes. Nosek, Banaji e Greenwald (2002) relatam que cerca de três quartos dos americanos brancos que

visitam seu site (http:// implicit.harvard.edu) exibem atitudes implícitas pró-brancos. (Se você estiver curioso a respeito das suas próprias atitudes implícitas, poderá realizar o IAT visitando o site do IAT.) Na média, americanos brancos e negros realizam o teste mais rapidamente e com mais precisão quando eles precisam associar "Branco" com "Bom" e "Negro" com "Mau" do que quando precisam associar "Branco" com "Mau" e "Negro" com "Bom". Os resultados implicam que a maioria de nós tem associações profundamente enraizadas, mesmo que inconscientes, que nos levam a favorecer brancos em relação a negros quando se trata de raça.

Muitas pessoas ficam surpresas ao descobrir como elas possuem pouco controle sobre a expressão de atitudes implícitas com relação a raça, sexo, idade etc. (Banaji, Bazerman e Chugh, 2003). Como atitudes implícitas são enraizadas nos processos mentais comuns de categorização, percepção, memória e julgamento, Banaji (2001) denominou o uso dessas atitudes de "preconceito comum". Ela argumenta ainda que a palavra "comum" captura a probabilidade de que, se os processos mentais comuns estão envolvidos em expressões de estereótipos e preconceito, então gerentes, executivos e outros profissionais comuns os demonstrarão.

Blanton e Jaccard (2006) aconselham aos que realizam o teste IAT a manter vários fatores em mente ao interpretar suas notas. O mais importante é que o IAT revela a força *relativa* de atitudes implícitas, mas não a força *absoluta*. Em outras palavras, se o teste revelar que você associa preferencialmente a bondade a rostos brancos do que a rostos negros, isso não necessariamente significa que, em um nível subconsciente, você adora pessoas brancas e odeia pessoas negras. Em vez disso, pode ser que você se sinta favorável a pessoas brancas e negras, mas que você tem sentimentos ligeiramente mais positivos para com pessoas brancas; ao contrário, pode ser que você odeie pessoas brancas e negras, mas que odeie pessoas brancas ligeiramente menos do que pessoas negras.

Os psicólogos descobriram que atitudes implícitas preveem certas formas de comportamento. Rudman e Borgida (1995) descobriram que estereótipos implícitos preveem a discriminação contra candidatos a emprego do sexo feminino. Rudman e Glick (2001) descobriram que os participantes do estudo que mantinham fortes atitudes implícitas conectando mulheres a características comunitárias (por exemplo, prestativas) e homens com características individualistas (por exemplo,

ambiciosos) tinham mais chances de ver uma mulher exibindo ambição como tendo poucas habilidades sociais do que os participantes com atitudes implícitas mais fracas nessa dimensão. McConnell e Leibold (2001) descobriram que atitudes implícitas eram altamente passíveis de comportamentos não verbais para com diferentes grupos de pessoas. Finalmente, Asendorpf, Banse e Muecke (2002) demonstraram que atitudes implícitas prenunciam mais comportamentos espontâneos e que atitudes explícitas prenunciam mais comportamentos ponderados. Esse efeito implica que as atitudes implícitas ocorrem mais provavelmente quando os tomadores de decisões estão usando o pensamento no Sistema 1 do que no Sistema 2.

Um exemplo possível desse fenômeno no mundo real foi a prisão de Henry Louis Gates Jr., professor afro-americano da Universidade de Harvard, por James Crowley, um policial branco de Cambridge, Massachusetts, em 16 de julho de 2009 (Bazerman e Tenbrunsel, 2011). Ao retornar para casa de uma viagem ao exterior, Gates não conseguiu abrir a porta da frente de sua casa, e portanto forçou a passagem com a ajuda de seu motorista de táxi. Depois que um vizinho relatou uma possível invasão à polícia, Crowley chegou. Gates mostrou a Crowley a prova de sua residência. Mesmo assim, Crowley mais tarde disse que se viu forçado a efetuar a prisão depois que Gates ficou perturbado enquanto os homens estavam parados à porta de sua casa. Gates foi detido por quatro horas e foi acusado por conduta imprópria. As acusações foram retiradas vários dias depois, mas Crowley recusou-se a pedir desculpas por suas ações. O incidente ficou famoso depois que o Presidente Barack Obama disse em entrevista coletiva que a polícia de Cambridge tinha “agido estupidamente” na prisão de Gates. Para aliviar os debates públicos sobre racismo que se seguiram, Obama organizou uma “reunião informal” com Gates, Crowley e o Vice-Presidente Joe Biden no Jardim Rosado da Casa Branca.

Muitas pessoas que condenaram a decisão de Crowley de prender Gates na entrada de sua própria casa assumiram que o oficial deveria ser um racista evidente. Mas considere que Crowley na realidade leciona um curso para cadetes da polícia sobre como evitar perfis raciais. Parece mais plausível que Crowley, quando solicitado a fazer um julgamento rápido sobre Gates, pode ter sido vítima do tipo de viés racial subconsciente identificado pelo IAT. O pensamento no Sistema 1 de Crowley poderia ter

evocado atitudes raciais inconscientes, que lhe fizeram decidir prender Gates. Como já observamos, quanto menos tempo tivermos para pensar, maior a probabilidade de sucumbirmos ao viés racial. Em um estudo usando uma simulação por computador, os participantes eram instruídos a atirar em criminosos que cruzavam a tela, mas não os cidadãos desarmados ou policiais; os participantes incorretamente atiraram em mais negros do que em brancos (Correll et al., 2007).

Alguns pesquisadores observaram uma mudança social nas últimas décadas de "racismo ao estilo antigo" para o "racismo moderno" (Brief, Dietz, Cohen, Pugh e Vaslow, 2000; Chugh, 2004). O racismo ao estilo antigo é explícito e acompanhado de hostilidade. O racismo moderno é mais sutil, mas, apesar disso, afeta os julgamentos profissionais dos administradores. Em 2004, o Morgan Stanley pagou US$54 milhões para resolver um processo de discriminação sexual impetrado em favor de alguns de seus executivos de sexo feminino pela Equal Employment Opportunity Commission. A EEOC argumentou que grande parte do problema no Morgan Stanley, e em outros bancos de investimentos, é que os homens principalmente brancos que estão no comando parecem não reconhecer a existência de desigualdades de sexo em suas operações (*New York Times*, 14 de julho de 2004, p. C1). Hydie Summer, que deu entrada em um processo de discriminação sexual separado, na Merrill Lynch, comentou: "[Os gerentes de corretagem] realmente não acreditam que estão discriminando. Se você entra e se parece com o que eles gostariam que você se parecesse – provavelmente, um perfil de homem branco –, eles projetarão sucesso para você. Eles têm uma visão específica de como deve ser um corretor ou gerente de sucesso, e normalmente não é uma mulher ou um negro ou um hispânico." Todos nós precisamos estar cientes de que atitudes raciais podem afetar nosso julgamento sem nossa atenção consciente e de maneiras discordantes de nossas intenções e valores.

Há evidência de que, ao nos tornarmos menos preconceituosos como uma sociedade, nossa tendência de empregar estereótipos implicitamente em nosso processo decisório pode ser reduzida. Um exemplo disso vem da eleição de Barack Obama como primeiro presidente afro-americano dos Estados Unidos. Plant e seus colegas (2009) oferecem evidências de que atitudes implícitas sobre negros tornaram-se menos preconceituosas após a eleição de Obama do que antes de sua eleição. Os autores também argumentam que essa queda no preconceito implícito ocorreu devido à

maior exposição a um exemplar positivo de afro-americanos. Parece que, à medida que mais membros de grupos estigmatizados tenham uma oportunidade de ter sucesso em cargos de alto *status*, menor será o preconceito que sofreremos como uma sociedade.

Comportamento indiretamente antiético

Imagine que uma companhia farmacêutica importante seja a única a comercializar um medicamento em particular contra câncer. O medicamento não é lucrativo, devido aos altos custos fixos e a uma pequena fatia do mercado, embora os pacientes que o compram dependam dele para sua sobrevivência. A companhia farmacêutica atualmente produz o medicamento a um custo total de US$5/pílula e vende por apenas US$3/pílula. Um aumento de preço provavelmente não diminuirá o uso do medicamento, mas irá impor uma dificuldade significativa para muitos usuários. Seria ético para a companhia aumentar o preço do medicamento de US$3/pílula para US$9/pílula? Agora imagine que, em vez de aumentar o preço, a empresa venda os direitos de produzir o medicamento a uma pequena companhia farmacêutica, menos conhecida. Em um acordo entre as duas companhias, um jovem executivo da menor delas afirmou: "Como nossa reputação não é tão crítica quanto a sua, e não estamos nos olhos do público, podemos aumentar o preço cinco vezes, para US$15/pílula." A venda dos direitos de manufatura e comercialização para a outra firma seria mais ou menos ética? Paharia, Kassam, Greene e Bazerman (2007) descobriram que, ao avaliar cada uma dessas duas opções individualmente, os participantes acharam mais antiético aumentar o preço da droga para US$9 por pílula do que vender o produto a outra firma, sabendo que a outra firma elevaria o preço para US$15 por pílula. Quando se solicitou a outro grupo de participantes diretamente que comparasse as duas opções, porém, eles acharam que o comportamento que levou a um preço de US$15 por pílula foi mais antiético. Mas, conforme discutimos no Capítulo 6, as pessoas normalmente observam apenas um comportamento de cada vez, em lugar de compararem duas opções. Assim, a comparação com o simples aumento de preço do medicamento, a venda do medicamento à companhia menor é uma tática disfarçada e ambígua de aumento de preços, com menos probabilidade de aumentar as preocupações do público – ainda assim, ao mesmo tempo, ela pode ser mais prejudicial para os usuários do medicamento. Esse tipo de aumento de preço indireto poderia acontecer no mundo real? Sim – e, na verdade, algumas firmas parecem se especializar na criação dessas oportunidades. Em agosto de 2005, o laboratório farmacêutico Merck, que havia criado um medicamento para câncer chamado Mustargen, vendeu os direitos de

manufatura e comercialização do produto à Ovation Pharmaceuticals, uma companhia muito menor, menos reconhecida, especializada na compra de medicamentos de pouca venda das grandes companhias farmacêuticas. A Ovation logo aumentou o preço de atacado do Mustargen em aproximadamente 10 vezes, apesar de nenhum investimento em P&D ou quaisquer outros novos custos significativos. Assim como no estudo descrito acima, a Merck poderia ter enfrentado um ataque público se tivesse aumentado o preço do medicamento por conta própria. Mas como a Ovation é muito pequena, ela foi capaz de aumentar o preço do medicamento sem atrair muita atenção e a Merck foi capaz de evitar responsabilidade pública por efetivamente aumentar o preço do medicamento em 10 vezes. Dana, Weber e Kuang (2007) apresentam evidência intrigante sobre essa questão de camuflar a intencionalidade por trás de ações exploratórias. Seu estudo sugere que as pessoas que executam esse "comportamento antiético indireto" podem fazer isso em grande parte para protegerem suas autopercepções para influenciar as percepções de outros. Os participantes desse estudo jogaram um jogo de ditador peculiar, pois metade deles tinha que escolher entre duas opções. Uma opção lhes dava US$5 e à outra pessoa US$5. A segunda opção lhes dava US$6, mas dava à outra pessoa US$1. Os participantes na condição de "linha de base" tinham todas essas informações. Setenta e quatro por cento deles escolheu a primeira opção em relação à segunda, dando um pagamento igual de US$5 a cada jogador. Ao contrário, os participantes na condição "pagamento escondido" viam que a primeira opção lhes pagaria US$5 e que a segunda opção lhes pagaria US$6; porém, eles tinham que clicar em uma caixa para descobrir qual seria a consequência de sua decisão para a outra parte. Metade desses participantes escolheu não clicar; entre essa metade, todos escolheram a segunda opção, que lhes dava US$6 e à outra pessoa US$1. Permanecer intencionalmente desavisado das consequências maiores de suas escolhas permitiu que eles escolhessem egoisticamente. (Um resultado interessante adicional: Destinatários que receberam apenas US$1 foram mais tolerantes quanto à escolha do ditador quando descobriram que o ditador tinha intencionalmente escolhido não descobrir como a escolha afetaria o destinatário do que quando o ditador sabia as consequências da ação. Parece que manter-se desavisado das possíveis repercussões negativas do seu comportamento egoísta pode, pelo menos em algumas circunstâncias, ser sensato.) Mais evidência de que manter os outros no escuro facilita nosso comportamento egoísta vem de

Dana, Cain e Dawes (2006). Eles deram aos participantes do estudo uma escolha: ou (1) jogar um jogo-padrão do ditador, em que poderiam alocar US$10 entre eles e outra pessoa, que saberia sobre o jogo e sua escolha, ou (2) sair do jogo silenciosamente e receber US$9, com a outra pessoa não recebendo nada, nem sabendo sobre a existência do jogo. Cerca de um terço dos participantes optaram pela "saída silenciosa", embora essa escolha seja difícil de justificar como racional, pois a pessoa com interesse próprio deveria jogar o jogo-padrão do ditador e alocar todos os US$10 para si mesma. As pessoas que escolheram a saída silenciosa com US$9 aparentemente queriam se comportar egoisticamente, mas se sentiram mais à vontade fazendo isso se pudessem manter seu egoísmo em segredo.

Quando os valores parecem ser sagrados

Muitas pessoas têm valores que afirmam serem sagrados. Por exemplo, a maioria dos sistemas éticos, inclusive a maioria das religiões, mantém a vida como sagrada. Porém, conforme sugerido pelo conceito de Tetlock (1986) de *pluralismo de valor*, o mundo raramente nos permite manter um princípio isolado como sendo sagrado. Em vez disso, a vida está cheia de escolhas difíceis que exigem que equilibremos um valor contra o outro. Alguns sistemas éticos que mantêm a vida sagrada também mantêm que as pessoas não devem interferir com os processos naturais da vida e, portanto, não devem praticar o controle da natalidade. Embora tanto a Igreja Católica Romana quanto o budismo tibetano de Dalai Lama concordem com essa visão, o líder religioso (1999) reconhece uma compensação nessa questão. O Dalai Lama argumenta que o crescimento da população humana coloca em risco as vidas daqueles que já estão no planeta. Temos que nos preocupar não apenas com o excesso da capacidade do planeta de sustentar a população humana, de acordo com o Dalai Lama, mas também com as formas de vida não humanas. A porcentagem de espécies de plantas e animais que são extintas a cada ano é tão alta hoje quanto durante o grande evento de extinção Permiana, há alguns 250 milhões de anos, quando 90% das espécies vivas do planeta foram extintas (Benton, 2005). Essas mudanças radicais no mundo natural sem dúvida terão repercussões para a vida humana, embora seja difícil antecipar exatamente quais serão. A conclusão das opiniões do Dalai Lama é que limitar o crescimento da população humana é uma forma responsável de afirmar a santidade das vidas que já estão na Terra.

Tetlock, Peterson e Lerner (1996) indicam que, sob algumas circunstâncias, as pessoas normalmente estão dispostas a se comprometer com valores que elas consideram sagrados. Por exemplo, a preocupação do Dalai Lama com a vida custa as vidas em potencial que o controle da natalidade impedirá de existir. Normalmente, também acontece que devemos considerar as escolhas entre “questões sagradas” (como o valor da vida) e o que Tetlock, Kristel, Elson, Green e Lerner (2000) chamam de “questões seculares” (como o valor do dinheiro). Tetlock et al. (2000) examinaram como as pessoas lidam com os complicados enigmas de considerar escolhas que as convidam a ajustar seus valores sagrados. As respostas mais comuns foram o que os autores se referem como “ultraje

moral” e “purificação”. Por exemplo, seus respondentes expressaram ultraje moral pela própria ideia de permitir mercados em que partes de corpo humano, bebês ou favores sexuais seriam comprados e vendidos. Em resposta, eles se engajaram em rituais de purificação mental, que envolviam distanciar-se da ideia repreensível que lhes pediram que considerassem e concordassem em doar seu tempo para trabalhar com alternativas moralmente mais aceitáveis.

Sem dúvida, julgamentos morais normalmente são bastante associados a reações emocionais poderosas. As pessoas normalmente consideram que essas emoções seguem avaliações morais. Porém, Haidt (2001, 2007) apresenta forte evidência de que, de fato, é mais comum que ocorra o oposto. Ou seja, o que distingue as questões morais é que elas produzem reações emocionais e que essas reações então controlam nossas avaliações mais cognitivas. Parte da evidência mais forte de Haidt vem de situações em que as pessoas reagem a uma questão com emoções que elas não podem explicar ou justificar, mas que apesar disso orientam suas decisões.

Por exemplo, Haidt, Björklund e Murphy (2007) ofereceram aos seus participantes US$2 para assinar um formulário com o texto: “Venho, por meio desta, vender minha alma, após minha morte, para Scott Murphy [o responsável pela experiência], pela soma de US$2.” No final da página, uma nota impressa continha: “Esse não é um contrato legal.” Os participantes foram informados de que eles poderiam ficar com o contrato assinado e com os US$2 e que poderiam fazer o que quisessem com o formulário, incluindo rasgá-lo, pois não tinha significado e eles não estavam realmente vendendo suas almas. Apesar disso, 77% dos participantes – até mesmo muitos daqueles que afirmaram não acreditar na existência de almas – recusaram a chance de ganhar US$2 em 30 segundos. Quando explicaram sua recusa, os participantes não conseguiam dar uma explicação sensata além do fato de que não queriam assinar o contrato. Aqui, como em outros lugares, as objeções morais foram controladas principalmente pela emoção, e não pela razão.

A psicologia dos conflitos de interesse

Consultores financeiros geralmente ganham remunerações sobre as transações que eles recomendam aos seus clientes. Os cirurgiões normalmente ganham mais quando operam do que quando não operam, e os médicos muitas vezes recebem pagamento por recomendar pacientes para testes clínicos. Os advogados pagos por comissão provavelmente recomendarão fazer um acordo sobre um caso do que os advogados que são pagos por hora. Os agentes imobiliários ganham a vida por suas transações de venda. Especialistas em fusão e aquisição normalmente recebem quando ocorre uma transação, e às vezes o Superior Tribunal de Justiça decide sobre casos envolvendo seus amigos.

A maioria dos membros dessas profissões concordaria que existe um conflito de interesse em muitos desses exemplos entre receber benefícios pessoais (como dinheiro ou uma viagem com amigos) e fazer o que é melhor para seus clientes, seus pacientes e a sociedade como um todo. Esses mesmos profissionais, porém, consideram que eles próprios são imunes a esses conflitos de interesse. De modo semelhante, seria natural para os autores deste livro acreditar que o grau ao qual a pesquisa de um candidato a emprego afirma que sua própria pesquisa nunca afetaria nossas opiniões em uma decisão de contratação de professores. Afinal, consideramo-nos pessoas honestas e objetivas. Não apenas acreditamos que somos imunes a conflitos de interesse, mas acreditamos que os profissionais que nos dão conselho podem superá-los também.

Essa crença comum em nossa própria objetividade e na objetividade de nossos conselheiros esconde a evidência clara de que os conflitos de interesse são menos prováveis de levar à deturpação consciente do que de distorcer nossos julgamentos de maneiras que nem sequer sabemos que estão ocorrendo. Quando uma agente imobiliária o aconselha a aumentar sua oferta além do que uma avaliação racional sugeriria, isso não significa que ela é corrupta, mas apenas que é humana e, portanto, implicitamente motivou maximizar seus próprios benefícios no negócio. Por causa disso, ela enfocará os indícios casuais que sugerem que os compradores prefeririam pagar um pouco a mais por uma casa em vez de correr o risco de perdê-la. Quando somos motivados a interpretar ou alterar dados em uma direção que nos beneficiará financeiramente ou de outra maneira, não somos capazes de dar a outros uma avaliação objetiva (Moore, Cain,

Loewenstein e Bazerman, 2005). Isso é verdade para médicos, advogados, agentes imobiliários, professores e outros profissionais.

Muitas pessoas acreditam que a divulgação é a melhor solução para conflitos de interesse. Nas palavras do ex-senador dos Estados Unidos Phillip Hart, “a luz do sol é o melhor desinfetante”. A divulgação é atraente em parte porque faz pouco para abalar o estado atual das coisas: as partes só precisam relatar o que estão fazendo. Consequentemente, a divulgação é uma das respostas mais comuns aos conflitos de interesse. A divulgação de doações para os políticos e partidos políticos é o núcleo da maior parte da legislação de financiamento de campanha, incluindo o McCain-Feingold Act de 1997. A maior parte do Artigo IV da Lei Sarbanes-Oxley de 2001, que regulamenta a auditoria, é dedicada a questões de divulgação. Associações profissionais, incluindo a Associação Médica Americana e a Sociedade de Jornalistas Profissionais, têm códigos de ética que instruem seus membros a divulgarem conflitos de interesse em potencial, assim como a Bolsa de Valores de Nova York.

Mas a divulgação não é uma panaceia. De fato, Cain, Loewenstein e Moore (2005) apresentam evidências sugerindo que a divulgação pode realmente *aumentar* o viés. Em seu estudo, os pesquisadores designaram um membro de cada par de participantes para o papel de “avaliador” e o outro para o papel de “aconselhador”. Os dois participantes deveriam estimar a quantia mantida em cada uma de seis jarras cheias de moedas. Cada aconselhador poderia inspecionar cada jarra de perto e demoradamente, enquanto os avaliadores só poderiam olhar para as jarras rapidamente e de uma longa distância. Os aconselhadores deveriam então oferecer conselho ao seu avaliador sobre a quantia nas jarras. Os avaliadores sempre receberiam mais quando suas estimativas fossem mais precisas. Os aconselhadores tinham um conflito de interesse: quanto mais seus avaliadores superestimassem a quantia na jarra, mais os aconselhadores receberiam; em outras palavras, os aconselhadores tinham um incentivo para enganar os avaliadores a que estimassem um valor alto. Cain et al. (2005) disseram a alguns dos avaliadores sobre o arranjo de pagamento dos aconselhadores, mas não disseram nada sobre isso ao restante dos avaliadores.

Os resultados mostraram que os aconselhadores cujos conflitos de interesse foram divulgados forneceram valores mais influenciados (ou seja, estimativas mais altas dos valores para a jarra de moedas) do que os

aconselhadores cujos motivos não foram divulgados. Além disso, a divulgação não fez os avaliadores descontarem o conselho dos seus aconselhadores suficientemente. Assim, a divulgação levou os aconselhadores a ganharem mais dinheiro e os avaliadores a ganharem menos do que ganhariam sem a divulgação. Isso levanta a possibilidade real de que os profissionais que são forçados a divulgar conflitos de interesse, como auditores, poderiam ser mais egoístas do que aqueles que não fazem tais divulgações.

Cegueira motivada. Por que Arthur Andersen aceitou a contabilidade grosseiramente falha da Enron? Acreditamos que os auditores da Andersen provavelmente teriam sido culpados do viés motivacional de interpretar e procurar dados favoráveis à manutenção do relacionamento com o cliente. Os auditores há muito afirmaram que podem fazer julgamentos independentes e não influenciados sobre a contabilidade de seus clientes. Ao mesmo tempo, esses auditores normalmente querem manter esses clientes, vender-lhes serviços ou mesmo buscar empregos deles no futuro. É bem possível que a maioria dos auditores sejam honestos o bastante para evitar os incentivos que poderiam levar a auditorias intencionalmente corruptas. Porém, desde que os auditores sejam dependentes de seus clientes para contratos futuros, não é possível que eles sejam completamente não influenciados. Diferentemente do foco da mídia em encontrar e punir algumas maçãs podres que danificaram o sistema financeiro dos Estados Unidos, a evidência da pesquisa deixa claro que conflitos de interesse institucionais profundamente enraizados, que recompensam os auditores por agradar aos seus clientes, foram em grande parte responsáveis pela crise.

Praticamente todos os humanos tendem a ver dados de um ponto de vista egoísta. Consequentemente, quando uma firma de auditoria depende de um cliente para negócios financeiros ou de consultoria, não é psicologicamente possível que o auditor mantenha a verdadeira independência de julgamento (Bazerman, Loewenstein e Moore, 2002; Bazerman, Morgan e Loewenstein, 1997). A criação da verdadeira independência do auditor exigiria mudanças fundamentais no relacionamento entre auditores e seus clientes, de modo que os auditores não tivessem uma motivação para agradar seus clientes. Nossa sociedade ainda não foi confrontada com os desafios da criação da verdadeira independência do auditor.

De fato, essa história ilustra um problema muito mais amplo ao qual nos referimos como *cegueira motivada*. Isto é, quando as pessoas têm um incentivo para não observar dados, elas são capazes de ignorá-los. Em várias novas histórias recentes, a cegueira motivada parece estar por trás da falta de observação do comportamento antiético de outros. Logo após o surgimento dos escândalos de auditores, a falta de independência do analista nos bancos de investimento tornou-se um foco de atenção da mídia e outro exemplo nítido do conflito de interesse no mundo dos negócios. A antiga dirigente do SEC Laura Unger citou um estudo de 2000 documentando que, ao mesmo tempo em que a NASDAQ estava em um declínio que baixou seu valor em 60%, 99,1% das recomendações dos analistas imobiliários ainda foi "Compre Forte", "Compre" ou "Mantenha". As corretoras frequentemente ligavam a compensação do analista à quantidade de negócios feitos pelas empresas que eles analisavam, uma prática que obviamente dá aos analistas um incentivo para manter relacionamentos positivos com essas empresas e desconsiderar seu comportamento antiético.

Como outro exemplo, em dezembro de 2007, um relatório emitido pelo antigo Senador George Mitchell revelou os nomes de 80 jogadores da Major League Baseball, representando todos os 30 principais times da liga, que alegaram ter usado esteroides para melhorar seu desempenho e aumento de hormônios. Alguns destaques na lista incluíam o grande arremessador Roger Clemens; Barry Bonds, que em 2007 quebrou o recorde de Hank Aaron ao se tornar o líder de todos os tempos em home runs na carreira; e superestrelas da MLB, como Miguel Tejada e Andy Pettitte. Em 2009, foram vazadas notícias de que a MLB sabia de pelo menos 100 jogadores que tinham resultado positivo para o uso de drogas para melhoria de desempenho. Em face das acusações contra ele, o astro dos New York Yankees Alex Rodriguez admitiu ter usado essas drogas de 2001 a 2003. E em janeiro de 2010, Mark McGwire, que marcou o recorde de home run em um único ano, em 1998, admitiu que usou esteroides periodicamente por um período de 10 anos em sua carreira.

Em resposta ao escândalo dos esteroides, os fãs do baseball costumam culpar os jogadores que trapacearam por prejudicar a reputação do esporte. Porém, diversos fatores deram aos jogadores incentivos fortes para entrar no doping, incluindo competição implacável, enormes salários para os melhores e talvez mais importante, o fato de que os donos e a diretoria dos

times da MLB fizeram vista grossa ao uso de esteroides por muitos anos. De fato, dada a prevalência do doping no esporte e a falta de penalidades, os jogadores podem ter achado que estariam em uma desvantagem injusta se permanecessem limpos (Bazerman e Tenbrunsel, 2011).

O uso generalizado de drogas para aumento do desempenho foi um segredo aberto no baseball durante a década de 1990 e início da de 2000. Os jornalistas esportivos e até mesmo alguns dos antigos jogadores da MLB consideravam o problema de esteroide uma deterioração do esporte. Ainda assim, os líderes da MLB parecem não ter questionado mudanças rápidas e dramáticas no porte e no desempenho de jogadores como Bond. Por que eles faziam isso? Parece que eles sucumbiram à cegueira motivada. Jogadores artificialmente "bombados" estavam quebrando recordes de desempenho e aumentando a participação nos jogos e a audiência na televisão. Tratar do uso de esteroide teria prejudicado as receitas da liga. Esses benefícios financeiros impediram a diretoria da MLB de observar problemas que eles tinham razão para não ver. Conforme observamos, quando as pessoas correm o risco de perder determinado resultado, é quase impossível que elas vejam informações importantes com imparcialidade. É por isso que grandes mudanças de política normalmente são necessárias para resolver a cegueira motivada. Em meio à tempestade do escândalo dos esteroides, a MLB instituiu uma política estrita de teste antidoping aleatório; somente então o uso de esteroides pelos jogadores parece ter caído drasticamente.

A cegueira motivada pode fazer os líderes por toda a sociedade participarem de comportamentos antiéticos que eles condenariam se houvesse maior conscientização. Os escândalos de abuso sexual infantil que abalaram a Igreja Católica nos Estados Unidos são um exemplo. Durante décadas, em conflito direto com sua missão de ajudar e proteger as crianças, a hierarquia da Igreja permitiu que o abuso corresse solto. Para ver um exemplo, o Cardeal Bernard F. Law, arcebispo de Boston, fez vista grossa à imensa quantidade de abuso infantil cometida pelos sacerdotes debaixo de seu nariz. No tribunal, ele admitiu que tinha retornado John J. Geoghan ao trabalho na paróquia apesar de saber que o sacerdote tinha sido acusado de abuso infantil. Geoghan, mais tarde condenado por cometer abuso sexual de menores, foi apenas um dos muitos criminosos que Law manteve em atividade no sacerdócio (Bazerman e Tenbrunsel, 2011).

Ex-ativista dos direitos civis, Law tinha se sujeitado a uma vida a serviço de outros, incluindo crianças e outros membros indefesos da sociedade. Law parece ter sido uma pessoa ética que tomou algumas decisões extremamente antiéticas e possivelmente ilegais no decorrer do seu serviço. Por quê? A lei testificou que ele permitiu que suas decisões fossem controladas por conselho médico e psiquiátrico desatualizado com relação à capacidade dos abusadores de menores restringirem seu comportamento. Ele provavelmente esperava que os abusadores pudessem ser transformados. Ele também tinha um incentivo para acobertar o abuso, ou então a reputação da Igreja seria manchada. Esses desejos parecem ter cegado Law quanto à clara evidência de que os abusadores repetiriam seus crimes.

Organizações inteiras, e até mesmo setores inteiros, podem ser suscetíveis à cegueira motivada, como no caso das agências de classificação de crédito que levaram à crise financeira de 2008. Essas agências são responsáveis por aconselhar os investidores de fora sobre a credibilidade dos emissores de títulos de dívida, incluindo organizações lucrativas e sem fins lucrativos, além de governos, e os instrumentos de dívida que essas organizações financeiras vendem ao público. Durante a bolha imobiliária, muitos emissores de dívida começaram a se juntar e vender imóveis adquiridos por menos que a taxa básica de juros e outros financiamentos imobiliários de alto risco como papéis com suporte da hipoteca. Em suas avaliações independentes, as agências de classificação de crédito deixaram de avaliar com precisão o risco desses papéis. Depois do golpe da crise financeira, o House Oversight and Government Reform Committee encontrou evidências de que os executivos nas agências de classificação estavam “bem cientes de que havia pouca base para classificar como AAA milhares de títulos relacionados a hipoteca, cada vez mais complexos, mas as empresas frequentemente lhes davam o aval de qualquer forma”, segundo o presidente do comitê, o congressista Henry Waxman (D-CA) (Swanson, 2008).

Aqui, mais uma vez, a cegueira motivada parece ter levado à tomada de decisão equivocada. Os antigos executivos de agência de classificação de crédito testificaram ao comitê que um conflito de interesses torna difícil para o sistema de avaliação de crédito dos Estados Unidos trabalhar conforme desejado. Especificamente, as maiores agências (incluindo Standard & Poor’s, Moody’s e Fitch) são pagas pelas empresas que elas

avaliam, e não pelos investidores que têm um interesse verdadeiro nas avaliações. As agências de classificação de crédito existem para fornecer análises objetivas, embora sua compensação mostre um conflito de interesses inerente. Agora, considere que as agências tiveram grandes lucros durante a bolha imobiliária ao fazer avaliações altas para títulos e emissores de dívida. A promessa desses lucros os motivou a fazer vista grossa dos extremos níveis de risco que os emissores de dívida estavam promovendo durante essa época. Apesar da catástrofe que se sucedeu, o governo federal deixou de atuar para tratar do conflito de interesses das agências de classificação de crédito, deixando-as suscetíveis à cegueira motivada no futuro.

O que podemos fazer sobre os conflitos de interesse? Primeiro, tentar eliminá-los evitando conselhos de fontes influenciadas. Em segundo lugar, reconhecer que a honestidade não resolve o problema dos conflitos de interesse, pois até mesmo as pessoas mais honestas são influenciadas. Por fim, não cometa o erro de ver a si mesmo ou seu conselheiro como sendo imunes aos efeitos perniciosos dos conflitos de interesse.

Conclusão

Depois dos escândalos que deixaram cicatrizes na América corporativa nos últimos anos, os políticos do governo e a impressa têm consistentemente tentado culpar os indivíduos que estão no núcleo da crise. Ainda assim, quando examinamos cada escândalo, fica claro que não teria sido possível que apenas algumas pessoas criassem os problemas se outros ao seu redor tivessem se comportado de modo ético. Pelas experiências clássicas de Milgram (1963) sobre a obediência à autoridade, para as demonstrações de Latane e Darley (1969) da inação dos espectadores a pedidos de ajuda, para a pesquisa contemporânea sobre cognição social implícita analisada neste capítulo, os psicólogos sociais mostraram várias vezes que os humanos cometem erros sistêmicos, incoerentes com sua própria ética desejada, que podem prejudicar outros profundamente.

Grande parte deste livro considera os erros sistemáticos e previsíveis que cometemos contra o critério de racionalidade. Neste capítulo, focalizamos os erros éticos que cometemos contra o critério de nossa pretensa ética. Documentamos erros perceptivos e cognitivos que levam nossa ética a ser restringida de maneiras que contradizem nossa suposição típica de ética irrestrita. A maioria de nós sustenta uma visão estável de nós mesmos como sendo morais, competentes, dignos e, portanto, imunes a falhas éticas (Banaji et al., 2003). Essa grande autoestima evita que monitoremos nosso próprio comportamento e torna a ética limitada a mais provável.

O treinamento ético pode ajudar as pessoas a se comportarem de forma mais coerente com seus valores? Pelo menos, alguns observadores sábios argumentam que os resultados reais do treinamento ético são decepcionantes (Badaracco e Webb, 1995). Como Tenbrunsel e Messick (2004), acreditamos que a maior parte do treinamento ético focaliza estritamente o comportamento explicitamente antiético. O conceito de ética limitada confronta o comportamento antiético que escapa à atenção consciente do ator. A maioria dos administradores pensa em si próprios como sendo pessoas éticas e não se engaja intencionalmente em comportamento antiético. Portanto, eles questionam por que deveriam gastar seu tempo ouvindo lições que lhes dizem que se comportem eticamente. Os conceitos apresentados neste capítulo destacam preocupações éticas que provavelmente escaparam à atenção de

administradores honestos e desonestos.

Há quase duas décadas, Messick e Bazerman (1996) argumentaram contra o ponto de vista de que as questões da ética executiva podem ser reduzidas a escolhas explícitas entre ética e lucros. Em vez disso, eles garantiram que um foco em tendências psicológicas levará a uma avançada tomada de decisões éticas. Os autores deste livro agora acreditam que os aspectos inconscientes dessas tendências psicológicas oferecem a melhor esperança para melhorar a ética individual e organizacional.

Capítulo

9

Erros comuns de investimentos

Como os gerentes financeiros são muito bem pagos por seu trabalho, os bancos de investimentos normalmente têm sua seleção dos melhores e mais inteligentes. Parece razoável supor que essas pessoas inteligentes, trabalhadoras – que são recompensadas generosamente quando seus investimentos vão bem – podem achar maneiras de investir seu dinheiro que renderão mais do que uma estratégia passiva de fundos de índice, de colocar seu dinheiro em um fundo de investimento que acompanha um índice geral do mercado dos desempenhos de ações. Certamente, até mesmo um gerente financeiro medíocre deveria ser capaz de selecionar manualmente ações que têm melhor desempenho do que um fundo de índice.

Agora considere mais alguns dados. Nos últimos anos, o fundo Vanguard Index 500, que acompanha o S&P 500 (índice Standard & Poor das 500 grandes empresas dos Estados Unidos), apresentou, a cada ano, um desempenho melhor do que cerca de 75% dos fundos mútuos de ações administrados ativamente do mercado. É claro que você não planeja investir em um dos fundos que esteja entre os 75% cujo desempenho foi pior que o do mercado; você escolheria entre os 25% melhores. O único problema é que evidências substanciais demonstram que o desempenho das ações no passado não serve como previsão do seu desempenho futuro. Embora algumas pesquisas sugiram tênues relações entre desempenho passado e desempenho futuro, essas relações foram pequenas e inconsistentes. Isso torna muito difícil identificar quais fundos serão os 25% melhores no futuro.

Existem muitos fundos mútuos de ações – aproximadamente 8.000 – e todos eles estão sendo administrados por pessoas que gostariam que você acreditasse que elas podem conseguir um desempenho melhor do que o mercado, embora apenas uma média de 25% será bem-sucedida em qualquer ano. Em outras palavras, cada ano, aproximadamente 2.000 desses 8.000 fundos terão um desempenho acima do mercado. Desses 2.000, 25%, ou 500, terão desempenho melhor do que o mercado no ano seguinte. E entre esses vencedores, 25%, ou 125 fundos, novamente ganharão do mercado pelo terceiro ano seguido. A principal lição é que sempre haverá fundos que ganharão do mercado por anos seguidos, mas essa tendência acontecerá mais ou menos aleatoriamente e, ainda assim, o desempenho passado terá pouco poder de previsão.

Em comparação, o desempenho dos fundos de índice certamente estará no nível do mercado geral ao qual estão indexados, menos uma taxa operacional muito pequena. Uma razão por que os fundos de índice apresentam melhor desempenho do que a maioria dos fundos mútuos é o fato de suas taxas serem muito baixas – geralmente abaixo de 0,2%. Fundos mútuos ativamente administrados têm despesas mais altas – muitas vezes chegam a 2% ao ano, ou seja, até 10 vezes mais altas do que alguns fundos de índice. E mais, fundos ativamente administrados em geral negociam ações de forma mais rápida, o que leva a altos custos de corretagem que são descontados dos seus lucros. Por definição, o agregado de fundos ativos (nos quais os administradores escolhem as ações) provavelmente se equipara ao mercado antes da dedução das taxas (Sharpe, 1991). No final, as altas despesas reduzem de maneira significativa os retornos desses fundos ativamente administrados.

Agora, considere o caso dos fundos de hedge, que explodiram no cenário dos investimentos recentemente. A quantidade de dinheiro sob administração dos fundos de hedge cresceu drasticamente, de US$240 bilhões em 1998 para cerca de US$2,4 trilhões em meados de 2011 (Barclay Jedge, 2012). Os fundos de hedge oferecem a indivíduos ricos e investidores institucionais uma alternativa aos veículos tradicionais de investimento. Restringindo quem pode investir neles, os fundos de hedge evitam certas regulamentações e divulgações do governo, permitindo assim que seus administradores mantenham segredo sobre suas estratégias de investimento. Esse segredo, juntamente com relatos de ganhos espetaculares de certos fundos de hedge, criou um misticismo que tem

atraído um investimento substancial. Além do mais, as altas taxas que os administradores de fundo de hedge cobram indicam que os administradores tendem a alcançar rendas extremamente altas, até mesmo pelos padrões impressionantes do setor bancário de investimento. Por exemplo, o administrador de fundo de hedge John Paulson ganhou US$4,9 bilhões em 2010. Esse tipo de compensação indica que os fundos de hedge podem atrair os melhores talentos para que saiam dos bancos de investimento. Esse talento tem sido traduzido em desempenho superior?

As evidências sugerem que não. Kat e Palaro (2006) examinaram o desempenho de quase 2.000 fundos de hedge e concluíram que apenas 18% tiveram desempenho superior aos benchmarks relevantes do mercado. O problema? Assim como os fundos mútuos ativamente administrados, as altas taxas ligadas aos fundos de hedge reduzem quaisquer retornos que elas possam alcançar. É comum que os fundos de hedge cobrem de seus investidores "2 mais 20" – uma taxa anual igual a 2% do valor total investido, além de 20% de quaisquer ganhos de investimento (Cassidy, 2007). Essas taxas são semelhantes às da maioria dos fundos mútuos ativamente administrados. De fato, os fundos de hedge têm um desempenho ainda pior do que os dados de Kat e Palaro (2006) sugerem, pois eles só examinaram os fundos de hedge existentes. Assim como os fundos mútuos, os perdedores saem do negócio e, portanto, não estão incluídos nos dados de desempenho em longo prazo. Se os analistas incluíssem esses fundos "fantasmas", o desempenho pareceria ainda pior (Malkiel e Saha, 2005).

Nenhum indivíduo que compre um fundo mútuo ativo espera que ele tenha desempenho muito pior do que a média. Ainda assim, muitas pessoas compram cotas de fundos de ações ativamente administrados e continuam apegadas a eles por muito tempo após terem recebido evidências do seu fracasso. O custo desses erros soma bilhões de dólares. Por que as pessoas cometem esses erros? Embora eu creia que as respostas possam ser encontradas nos capítulos anteriores deste livro, pesquisadores desenvolveram um campo de consulta relacionado: finança comportamental.

Essencialmente, finança comportamental é uma aplicação do que sabemos sobre os erros comuns de julgamento no mundo do investimento. Na década de 1980 e no início da década de 1990, a pesquisa sobre a decisão comportamental foi aplicada muito extensivamente à área da

negociação (que abordaremos nos Capítulos 10 e 11). Nos últimos anos, a área mais ativa no campo de novas percepções tem sido no campo dos investimentos. Essa pesquisa nos dá uma melhor compreensão de um importante conjunto de decisões de vida e também oferece evidências claras de que o escopo dos erros de decisão descritos neste livro é amplo. Finança comportamental foca o modo como os vieses afetam indivíduos e mercados. Este capítulo enfoca a primeira aplicação; Shleifer, (2000) e Shefrin (2000) são boas fontes sobre a última.

Neste capítulo, especificamente: (1) aplicamos algumas das descobertas fundamentais de capítulos anteriores às decisões de investimentos; (2) exploramos a prática assustadora da negociação ativa, que se tornou popular no final da década de 1990; e (3) encerramos com alguns conselhos claros, sensatos, sobre investimentos. À medida que você ler, eu o incentivarei a comparar essas percepções com as que você acredita sobre investimentos e com sua atual carteira de investimentos. Afinal, a finança comportamental é uma aplicação dos princípios básicos a um domínio de decisão específico. Consequentemente, você notará que este capítulo é mais prático e contém conselhos mais específicos do que a maioria dos outros capítulos do livro.

A psicologia das más decisões em investimentos

Investidores adoram novos livros que prometem grandes aumentos nos preços do mercado de ações. O livro de Glassman e Hasset (1999) *Dow: 36.000*, por exemplo, recebeu enorme atenção dos meios de comunicação. Em *Flipping Houses for Dummies* (2006), Roberts e Kraynak aconselham os investidores sobre como comprar e vender casas para ganhar dinheiro rápido, mas tratavam mais da grande explosão imobiliária da década de 2000. Esses títulos alcançam sucesso por servirem-se dos erros psicológicos dos investidores. O otimismo motivado e o viés da confirmação são suficientes para convencer as pessoas com dinheiro no mercado de que seus investimentos têm um futuro brilhante. Isso é um grande desenvolvimento para os autores que ficam ricos com esses livros, mas não é provável que esse sucesso passe para os leitores dos livros. Como mostramos em capítulos anteriores, até mesmo pessoas muito inteligentes tomam más decisões que custam tempo, lucratividade e, em alguns casos, seus futuros financeiros.

À medida que ler este capítulo, talvez pareça que meus argumentos contra investimentos ativos sejam muito fortes. Todavia, as evidências são estarrecedoras e contradizem a quantidade maciça de dinheiro e conselhos que trocam de mãos em mercados financeiros. Investidores pagam altas taxas a fundos administrados ativamente e fundos de hedge, a corretores para escolher ações e a corretoras eletrônicas para realizar negociações frequentes. É assim, com essas taxas, que fundos, corretores e empresas corretoras, ganham dinheiro. Todos esses investidores estão cometendo erros? A grande maioria deles está! Conforme Jason Zweig (2000) advertiu aos leitores da *Money Magazine*: “O pessoal que trabalha com fundos mútuos sempre foi bom em planejar maneiras inteligentes de arrancar taxas, confundi-lo sobre performance, fazê-lo pagar impostos desnecessários e estimulá-lo a comprar fundos de que não precisa.”

O alto índice de negociação no mercado de ações há muito tem sido um mistério para os economistas. Os agentes econômicos racionais deveriam negociar muito pouco, e certamente nem perto do que os investidores reais negociam (Grossman e Stiglitz, 1980; Odean, 1999). Os vieses humanos que analisamos nos capítulos anteriores oferecem algumas respostas. E o fato é que os profissionais financeiros cujas rendas dependem das taxas que seus clientes pagam pelas negociações são bons para explorar esses

vieses em seus investidores. Esta seção documentará como as decisões de investimento são afetadas por (1) excesso de confiança; (2) otimismo; (3) negação de eventos aleatórios e da regressão à media; (4) ancoragem, *status quo* e adiamento; e (5) teoria perspectiva.

Excesso de confiança produz negociação excessiva

No Capítulo 2, oferecemos evidência de que as pessoas geralmente têm excesso de confiança com relação à precisão de seu conhecimento, crenças e previsões. Na área de investimentos, esse excesso de confiança se traduz em uma tendência a estar excessivamente convicto de que sabe em que direção o mercado está caminhando ou que você pode escolher o melhor fundo para investir. Esse excesso de confiança leva as pessoas a se dedicarem a investir mais ativamente. Por que devemos nos preocupar com o excesso de confiança? Porque os dados sugerem firmemente que as ações ou os fundos mútuos ativamente administrados que você escolhe têm desempenho inferior ao mercado, na média, apesar da sua confiança de que eles terão um desempenho melhor.

Excesso de confiança é especialmente pertinente às estratégias de investimento no mercado de ações. A despesa associada à posse de ações individuais é criada em grande parte pelo custo de comprá-las e vendê-las. Essas despesas, que incluem custos de transação e diferenças entre preços de compra e venda, são drasticamente mais altas para investidores que negociam com frequência. Coletivamente, essas despesas podem somar, com o tempo, uma enorme quantia. Embora eu tenha argumentado que investir em um fundo de índice é uma estratégia melhor do que frequentemente negociar ações, não é a única boa opção. Para um investidor que possua uma quantia moderada, uma alternativa de baixo custo ao fundo de índice seria comprar uma carteira diversificada de ações e conservá-las por muitos anos. Graças ao surgimento de uma variedade de veículos de investimento projetados para ajudá-lo a montar uma carteira convenientemente e sem muitos custos, essa estratégia está se tornando mais fácil e mais comum (Zweig, 2000).

Infelizmente, muitos investidores no mercado de ações não percebem as vantagens de seguir esse modelo. Barber e Odean (2000) estudaram 66.465 domicílios que mantiveram uma conta de investimentos com uma grande corretora de desconto durante o período 1991-1996. Em comparação com a estratégia de comprar e manter, a conta média apresentou uma

rotatividade de sua carteira acima de 75% por ano. Isto é, em média, investidores que utilizaram essa corretora venderam 75% de seus investimentos em qualquer ano. De maneira semelhante, Carhart (1997) relata que a rotatividade média dos fundos mútuos é de 77% por ano, enquanto a Bolsa de Nova York (2000) determinou que, em 1999, seu índice de rotatividade total foi de 78%. Esses números assinalam um drástico aumento desde 1970, quando o índice de rotatividade da Bolsa de Nova York era de 19% e, em 1980, quando era de 36%. Esse crescimento frenético pode ser atribuído em parte a pessoas inteligentes que pensam que podem prever as movimentações do mercado. Eles estão certos?

O investidor médio do banco de dados de Barber e Odean (2000) obteve um retorno de 16,4% durante uma fase de expansão do mercado, exatamente 1,5% menos do que os 17,9% de retorno total do mercado para esse mesmo período. O mais interessante são os 20% de contas (mais de 12.000) que apresentaram o índice de rotatividade mais alto – aquelas que negociaram ações ativamente. Presume-se que esses investidores acreditam que podem avaliar qual direção as ações vão tomar e estão dispostos a incorrer nos custos de comprar e vender ações para possuir a carteira "certa" no momento certo. Na média, 20% das contas de rotatividade mais altas receberam um retorno de apenas 11,4%. Assim, em comparação com o retorno geral do mercado, gastando mais tempo e dinheiro tentando monitorar, comprar e vender ações, os investidores *perderam* 6,5 pontos percentuais. Se a negociação ativa é tão arriscada para o seu patrimônio, por que tantas pessoas dedicam-se a ela? Uma explicação simples é que elas têm excesso de confiança em sua capacidade de prever para onde o mercado está indo em seguida.

O excesso de confiança não atinge os sexos igualmente. Examinando 35.000 contas de investimento de uma grande empresa corretora, Barber e Odean (2001) classificaram as contas por sexo e descobriram que as mulheres conseguiam melhores resultados do que os homens. Em comparação com o mercado como um todo, as mulheres conseguiram um retorno anual de 1,72 pontos percentuais menor do que teriam obtido se tivessem mantido a mesma carteira durante um ano, enquanto em comparação semelhante os homens perderam 2,65 pontos percentuais. Isso significa que as mulheres escolhem ações melhor do que os homens? Não! Na verdade, os retornos sobre as ações escolhidas por mulheres e homens não eram significativamente diferentes. Os padrões de rotatividade é que

eram diferentes; para os homens foi mais difícil manter suas posições. As mulheres tiveram índices médios de rotatividade de 53% ao ano, enquanto os índices de rotatividade dos homens atingiram 77% ao ano. Foram os custos adicionais dessas negociações mais frequentes que levaram os homens a ter um desempenho abaixo do das mulheres; a cada negociação, os corretores ficavam mais ricos enquanto os investidores em si ficavam cada vez mais para trás. Barber e Odean concluíram que o excesso de confiança entre os homens leva a essa maior rotatividade que, por sua vez, leva a um desempenho mais baixo depois que os custos de corretagem são descontados do retorno. Antes que as nossas leitoras comecem a se sentir excessivamente confiantes com essas descobertas, é importante notar que Barber e Odean estão descrevendo um desempenho pior dos homens em comparação com o desempenho de mulheres cujos resultados *já estavam muito atrás* dos resultados do mercado. Em outras palavras, mulheres se saíram *menos pior* do que os homens – uma façanha que não vale a pena festejar.

Otimismo sobre decisões de investimento

Se você tem dinheiro investido no mercado de ações, qual foi a porcentagem total de retorno da sua carteira no ano passado? Você ganhou do mercado – em outras palavras, teve desempenho favorável em relação ao S&P 500? Agora vá conferir suas respostas com base em dados reais: examine os extratos de suas contas ou consulte seu corretor ou consultor de fundos e não se esqueça de perguntar qual foi o retorno do S&P 500 no ano passado. Como se comparar a memória que você tem do seu desempenho com o desempenho real?

Nossa previsão é que sua comparação será consistente com evidências que mostram que as pessoas tendem a ser otimistas em relação a uma variedade de comportamentos, tais como progresso esperado na carreira, suas habilidades como motoristas etc. (ver Capítulo 2). Uma vez que façam um investimento, as pessoas tendem a ser demasiadamente otimistas quanto à sua futura lucratividade e mais tarde manter lembranças otimistas dos desempenhos passados do investimento. Otimismo está intimamente relacionado com o excesso de confiança, mas é algo distinto. Quando investidores tomam decisões excessivamente confiantes, conservarão esse otimismo despropositado em relação ao sucesso futuro; retrospectivamente, eles manterão o otimismo, mesmo quando os

resultados desapontadores de seus investimentos estiverem facilmente disponíveis.

Moore, Kurtzberg, Fox e Bazerman (1999) criaram uma simulação de investimento com base no desempenho real dos nove maiores fundos mútuos e mais um fundo de índice durante um período de 10 anos, 1985-1994. Estudantes de MBA receberam um disco de computador com uma tarefa de investimento. Começando com US$100.000, para cada período simulado de seis meses, os participantes podiam investir o montante em qualquer dos 10 fundos ou em uma conta de mercado monetário, com o objetivo de maximizar o saldo resultante ao final dos 10 anos simulados. (A tarefa toda era completada pelo estudante-padrão em 45 minutos.) Após tomar uma decisão de investimento para seis meses, os participantes recebiam informações sobre seu retorno, o retorno de todos os fundos e o retorno do mercado em geral; então eram estimulados a fazer seus investimentos para mais seis meses. Investir todo o capital no fundo de índice durante o total do período de 10 anos faria a carteira inicial crescer US$380.041. Todavia, o investidor médio acabou com somente US$349.620 na sua conta – um retorno consistente com a evidência dos bancos de dados do mundo real apresentada anteriormente. O investidor típico escolheu muitos fundos ativamente administrados, que fizeram demasiadas negociações, incorrendo em taxas muito altas.

Falso otimismo foi claramente um fator nas estratégias de investimento dos participantes. A despeito do fato de o desempenho geral do mercado ter sido muito bom durante esse período de 10 anos (1985-1994), os participantes consistentemente previram que suas carteiras cresceriam de maneira mais rápida no próximo intervalo de seis meses do que cresceram na realidade. Especificamente, os participantes previram que suas carteiras cresceriam 8,13% por período de seis meses; na verdade, cresceram 5,50%. Ainda mais interessante, os participantes tinham ilusões otimistas sobre seu desempenho passado; no final do jogo, a maioria deles informou que tinha igualado o desempenho do mercado. Na verdade, eles conseguiram um retorno médio 8% *abaixo* do mercado. Mais especificamente, Moore et al. (1999) perguntaram aos participantes se o desempenho deles tinha sido (1) mais do que 15% abaixo do mercado, (2) 10% a 15% abaixo do mercado, (3) 5% a 10% abaixo do mercado, (4) até 5% em relação ao mercado, (5) 5% a 10% acima do mercado, (6) 10% a 15% acima do mercado, (7) mais de 15% acima do mercado. Na média, os

participantes superestimaram seu desempenho em um nível inteiro.

Em um estudo paralelo, Goetzmann e Peles (1997) conseguiram resultados muito semelhantes. Os participantes lembravam-se de ter obtido retornos mais favoráveis do que realmente obtiveram. Goetzmann e Peles concluíram que o otimismo ajuda os investidores a justificar seus comportamentos passados, permitindo que mantenham ilusões sobre a superioridade da sua estratégia de investimentos. Argumentamos que esse otimismo também encoraja os investidores a continuar negociando ativamente em vez de procurar investimentos mais sensatos e poupadores de tempo em fundos de índice.

Por falar nisso, antes de ler este capítulo você alguma vez já comparou suas decisões de investimentos com o mercado? A maioria dos investidores não o fez. Por que não? Argumentamos que a maioria dos investidores quer proteger a visão excessivamente otimista que tem de seus investimentos – e estão dispostos a pagar um alto preço para manter suas ilusões. De maneira semelhante, se você utiliza os serviços de um consultor de investimentos, alguma vez já deu instruções a esse "especialista" para lhe fornecer um acompanhamento sistemático das recomendações que ele faz? Pode ser instrutivo para você pedir ao consultor que compare os retornos dos conselhos que ele deu com o desempenho do mercado durante o mesmo período. A necessidade psicológica de perceber boas notícias pode estar isolando você – e seus especialistas contratados – da verdade sobre investimentos e lhe custando uma grande soma no longo prazo.

Muitas fontes externas incentivam o otimismo natural dos investidores. Revistas financeiras nos fazem lembrar de conselhos que deram no passado, mas, em geral, deixam de mencionar os conselhos totalmente errados que também deram. Essas publicações tendem a fornecer evidências assistemáticas de sucessos passados, em vez de arriscar sua reputação acompanhando-as de maneira sistemática. No geral, temos de admitir que essa é uma estratégia de negócios sensata; se revelassem os verdadeiros retornos de seus conselhos anteriores, provavelmente venderiam menos revistas.

Negando que eventos aleatórios são aleatórios

Como vimos no Capítulo 3, as pessoas tendem a negar que eventos

aleatórios são aleatórios e descobrem padrões onde não existe nenhum – tais como o “mão quente” no basquete. Quando investidores são levados a acreditar que um fundo específico é “quente”, eles ficarão mais dispostos a pagar as taxas associadas com o investimento ativo. Por exemplo, quando um fundo tem um desempenho melhor que o mercado por dois anos seguidos, os investidores raramente atribuem seu sucesso à variação aleatória. É mais provável que eles generalizem a partir desses poucos pontos de dados e suponham que o administrador do fundo tem grande habilidade e, portanto, merece seu investimento. Como o administrador financeiro Nassim Nicholas Taleb discutiu em seu livro *Fooled by Randomness* (2001), há uma grande quantidade de aleatoriedade na arena dos investimentos e uma quantidade maior ainda de negativas dessa aleatoriedade da parte dos investidores e profissionais de investimento. Na ânsia de ganhar do mercado, a maioria dos investidores reluta em aceitar que operar no nível do mercado, e ao mesmo tempo diminuir despesas, pode ser um nível de desempenho que eles deveriam ficar felizes em aceitar. A conclusão mais importante? Cuidado com qualquer conselho que preveja o futuro de investimentos específicos com base no desempenho passado.

Consistentemente com a pesquisa realizada por Bogle (1994), Carhart (1997) e Thaler e DeBondt (1992) no banco de dados de 10 anos usado no estudo (1985-1994) de Moore et al. (1999), o desempenho dos fundos mútuos tendeu a regredir à média. Não obstante, os participantes do estudo esperavam que o desempenho futuro de suas carteiras estivesse extremamente correlacionado com o desempenho passado. Na realidade, suas expectativas estavam negativamente correlacionadas com os retornos reais. No geral, participantes esperavam que fundos “quentes” continuassem quentes, normalmente porque eles achavam que o talento estava por trás das decisões sobre investimentos. Essa é a mesma falsa premissa que leva investidores do mundo real a continuarem se apegando a fundos caros.

Há alguma tênue evidência de que o desempenho passado das ações prevê seu desempenho futuro. Jegadeesh e Titman (1993) documentaram um efeito de impulso pelo qual ações que se saíram bem continuaram assim no ano seguinte. O único problema é que esse padrão então se reverte nos anos seguintes (DeBondt e Thaler, 1985). Odean (1999) argumenta que investidores sob a influência de viés, que esperam que

desempenhos passados continuem no futuro, podem influenciar o desempenho de uma ação. Todavia, após o último desses negociadores por impulso ter entrado no mercado e empurrado o valor da ação para além do valor subjacente da empresa, o preço começará a cair, causando a inevitável reversão.

DeBondt e Thaler (1985) compararam o desempenho futuro de dois grupos de ações: um grupo de grandes perdedoras dos últimos três anos e um grupo de grandes vencedoras do mesmo período. Descobriram que, nos cinco anos seguintes, o desempenho da carteira "perdedora" passou muito à frente da carteira "vencedora". DeBondt e Thaler (1985) atribuem as reversões à tendência dos investidores de supor que o passado é um bom previsor do futuro e, consequentemente, à sua propensão de comprar em demasia vencedoras e vender em demasia perdedoras. O mercado às vezes se ajusta e os proprietários da carteira "perdedora", subvalorizada, descobrirão que possuem um melhor conjunto de investimentos do que os proprietários da carteira "vencedora", supervalorizada.

Inspirado pelos resultados de Jegadeesh e Titman (1993), você poderia ficar tentado a adotar a estratégia de comprar vencedoras recentes do mercado de ações. Por outro lado, as descobertas de DeBondt e Thaler (1985) poderiam motivá-lo a comprar perdedoras recentes. Infelizmente, é muito difícil prever quando os últimos compradores por impulso já entraram no mercado. Mais uma vez, o passado não é um previsor exato do futuro. Pessoalmente, sentimo-nos melhor admitindo que não temos meios de saber quais ações terão melhor desempenho no futuro e ficando com os fundos de índice.

Ancoragem, status quo *e adiamento*

Grande parte deste capítulo sugere que muitos investidores pensam demais nos seus investimentos, negociando ações freneticamente e mudando de fundos mútuos com base no mais recente conselho de vários especialistas. Entretanto, também existem evidências de que a maioria pensa *muito pouco* no tipo de ativos que desejam em suas carteiras de investimentos. Pensar na alocação dos próprios ativos e desenvolver um plano de longo prazo faz muito sentido. É aqui que a consultoria de investimentos (por exemplo, softwares de programas grátis fornecidos por operadoras de fundos mútuos) pode ser útil. Por exemplo, Shefrin (2000) e Belsky e Gilovich (1999) e muitas outras fontes de boa consultoria

financeira sugerem que a maioria das pessoas coloca uma parcela muito pequena de seus investimentos de *longo prazo* em ações. Essa observação se baseia no desempenho de longo prazo extraordinariamente superior das ações em comparação com títulos de dívida e outros investimentos-padrão. Ainda assim, as pessoas usam estratégias bastante ingênuas para alocar seus ativos, continuando fiéis ao que eles ou outros decidiram no passado; em outras palavras, suas decisões de investimentos tendem a ser bastante irracionais.

Em um estudo realizado com acadêmicos que se filiaram a planos de aposentadoria oferecidos pelo TIAA-CREF (Teachers Insurance and Annuity Association – College Retirement Equities Fund), Benartzi e Thaler (2001) descobriram que a maioria dos professores, frente às alternativas de investir seus fundos de aposentadoria no TIAA (títulos de dívida) e no CREF (ações), comumente alocavam seu dinheiro 50:50 nas duas contas. Além disso, a mediana das mudanças que os professores faziam nessas alocações durante a carreira era zero. Isto é, os professores (que talvez não sejam as pessoas mais espertas, mas também não são as mais tolas) fizeram uma alocação bastante ingênua e, depois, nunca mais ajustaram a sua decisão – mesmo que as circunstâncias de suas vidas tivessem mudado com o tempo.

A alocação 50:50 dos professores se casa com uma outra das descobertas de Benartzi e Thaler (2001): quando empresas oferecem opções de investimentos para contas de aposentadoria, a porcentagem de fundos de ações oferecida é uma excelente previsão da porcentagem de dólares que os empregados escolherão para investir em ações. Isto é, se uma empresa oferecer quatro fundos, três fundos de ações e um fundo de títulos, os empregados aplicarão 75% do seu dinheiro nos fundos de ações. Em comparação, se a empresa oferecer um fundo de ação e três fundos de títulos, então os empregados aplicarão, na média, 75% de seus investimentos de aposentadoria em títulos. Assim, as pessoas escolhem seus investimentos do jeito que muita gente faz seu pedido em um restaurante chinês: um prato da coluna de “Vegetais”, um da coluna de “Frangos”, um da coluna de “Carnes” e assim por diante. Essa pode ser uma boa maneira de escolher uma refeição satisfatória, mas não é a melhor estratégia de investimento; a história mostra que, se seu dinheiro ficar investido em um fundo de aposentadoria durante décadas, fundos de ações oferecem um resultado melhor. A questão é que as pessoas devem pensar

bastante sobre essa alocação em vez de serem ingenuamente guiadas pelas opções que seus empregadores lhes oferecem.

A esta altura do capítulo, espero que muitos dos meus leitores estejam reconsiderando suas decisões de investimentos. Entretanto, há uma grande força lutando contra a mudança – o viés do *status quo*. Esse é o efeito que impediu que os professores de Benartzi e Thaler (2001) não fizessem uma mudança sequer durante sua vida. Samuelson e Zeckhauser (1988) descobriram que as pessoas tendem a manter seus investimentos do jeito que estão. Em um estudo experimental, eles apresentaram um exercício de imaginação a um grupo de indivíduos que tinha conhecimento prático de economia e finanças. Solicitaram aos participantes que imaginassem que tinham herdado uma grande quantia de um tio-avô e lhes perguntaram quais dentre quatro investimentos possíveis eles escolheriam: (1) um estoque de ações de risco moderado, (2) um estoque arriscado, (3) letras do Tesouro Nacional, (4) títulos municipais. Cada investimento foi descrito com algum detalhe. Quatro outros grupos escolhidos aleatoriamente foram informados de que tinham herdado um investimento de um tio-avô que consistia em um dos quatro investimentos da lista anterior (um grupo foi informado de que tinha herdado ações de risco moderado; um segundo grupo foi informado de que tinha herdado ações de risco; um terceiro grupo, de que tinha herdado letras do Tesouro Nacional; e um quarto grupo, títulos municipais). Perguntou-se a esses participantes se eles queriam manter o investimento ou trocá-lo por um dos três outros investimentos listados anteriormente. A absoluta maioria preferiu manter o investimento que receberam em vez de escolher o investimento que melhor se adequasse às suas preferências, sem viés. Essencialmente, os participantes do estudo aceitaram o *status quo* em vez de trocar para investimentos que melhor atendessem às suas necessidades particulares.

Finalmente, o viés contra a ação também leva muitas pessoas a adiar a decisão de fazer investimentos em primeiro lugar. Estudos de inclusão automática em planos de poupança para empregados ilustram poderosamente como as pessoas podem ser passivas a respeito de cada decisão econômica importante. Esses fundos são veículos de poupança atraentes não apenas porque a taxação é adiada até que o dinheiro seja retirado, mas também porque algumas empresas se oferecem para completar as contribuições de seus funcionários até um certo valor. A maioria das empresas utiliza um plano de poupança por “opção própria”, o

que significa que seus funcionários precisam ingressar no fundo por sua própria iniciativa, normalmente preenchendo um formulário ou ligando para um número de telefone. Outras empresas utilizam a inclusão automática, onde o padrão é a inclusão em uma determinada taxa de contribuição. Nesse cenário, o funcionário precisa fazer um esforço extra se não quiser contribuir. A diferença nas taxas de inclusão de funcionário entre esses dois tipos diferentes de esquemas de participação é incrível. Madrian e Shea (2001) descobriram que as inclusões iniciais nesses fundos saltaram de 49% para 86% dentro da mesma empresa quando ela passou de um sistema por "opção própria" para a inclusão automática. Choi, Laibson, Madrian e Metrick (2003) descobriram que uma terceira alternativa, sem uma taxa-padrão, que força o funcionário a pensar sobre a decisão, também aumenta a participação, mas não tanto quanto a inclusão automática (Choi et al., 2003).

De modo semelhante, não é incomum que pessoas mantenham uma grande quantia em contas-correntes, de poupança ou de mercado monetário com a intenção de investir em futuro próximo. Passam-se os meses e eles continuam frente a frente com a mesma decisão – mas, repentinamente, o mercado tem uma valorização de 6% e eles perderam uma grande oportunidade. Adiando, você pode estar sacrificando seu bem-estar financeiro de longo prazo. De forma paradoxal, investidores adiam tomar decisões de alocação e, ao mesmo tempo, continuam excessivamente ativos na movimentação de fundos dentro de uma categoria (por exemplo, ações) – dedicando, assim, muito esforço às decisões financeiras menos importantes e esforços insuficientes às decisões muito mais vitais.

Teoria perspectiva, vendendo vencedores e mantendo perdedores

Odean (1998) descobriu que investidores têm uma forte preferência por manter ações que estão sendo vendidas abaixo do preço de compra de modo a evitar tornarem-se "perdedores", e vender ações que estão com preço acima do preço de compra, de modo a tornarem-se "vencedores". De maneira semelhante, Barber, Odean e Zheng (2005) mostram que investidores tendem a continuar com fundos mútuos que estão perdendo e vender muitos fundos que estão ganhando. Se a sua meta é ganhar tanto dinheiro quanto puder, então a opção de comprar ou vender um fundo deve ser baseada exclusivamente no quanto você espera que o valor do fundo

cresça no futuro. Assim, o preço pelo qual você o comprou é um ponto de referência sem sentido e arbitrário, exceto no que se refere a impostos. De uma perspectiva tributária, quando você vende um vencedor, tem de pagar impostos sobre seus rendimentos e quando vende um perdedor, seus impostos são reduzidos. Portanto, no que diz respeito à tributação, faz sentido vender mais perdedores do que vencedores. Além disso, Odean (1999) descobriu que os vencedores que os investidores venderam acabaram tendo um desempenho melhor do que os perdedores que mantiveram. Em resumo, quando investidores procuram tornar-se vencedores, a seleção de ações e os impostos na verdade aumentam suas chances de se tornarem perdedores.

Calvet, Campbell e Sodini (2009) descobriram que os investidores se tornam mais ávidos por vender seus vencedores à medida que o desempenho desses investimentos melhora. Por que os investidores são influenciados a vender seus vencedores? Como aprendemos com a teoria perspectiva no Capítulo 3, os tomadores de decisões tendem a comparar resultados com um ponto de referência. Para a maioria dos investidores, o ponto de referência mais comum é o preço que pagaram inicialmente por uma ação. Investidores que possuem ações valorizadas a um preço mais alto do que pagaram por elas confrontam-se com um ganho certo (vender agora e se tornar um "vencedor") ou manter o estoque de ações e arriscar o ganho atual por um retorno incerto. No caso de ganhos, tendemos a ser adversos ao risco; investidores tendem a vender para garantir o ganho. Por outro lado, investidores que possuem ações cujos valores são mais baixos do que seu preço inicial de compra se defrontam com uma perda certa (vender agora) ou manter o estoque de ações em troca de um retorno desconhecido. No caso de perdas, tendemos a nos expor ao risco; investidores tendem a se arriscar mantendo as ações perdedoras na esperança de se tornar um vencedor. Esse modelo também é consistente com a estratégia da minimização do arrependimento – um esforço para evitar "contabilizar" uma perda e sentir-se arrependido. Contanto que permita que a perda "vá em frente", você pode fingir que ela não existe. Porém, uma vez que venda o estoque de ações, você tem de contabilizá-las, nas suas contas mentais, do lado do livro-razão no qual se registram as perdas. Todavia, há três motivos por que esse modelo leva investidores a perder dinheiro em relação ao desempenho geral do mercado: altos custos associados às negociações, à venda das ações erradas e ao pagamento de muitos impostos. Isso também tem outras implicações surpreendentes

como Barberis e Xiong (por vir) mostram, incluindo o fato de que os investidores devem fazer mais negociação para aumentar do que diminuir mercados, que os investidores individuais serão atraídos para ações voláteis e que essas ações voláteis acabarão tendo menores retornos médios do que ações mais constantes.

Negociação ativa

Começando no final da década de 1990, a negociação on-line tem sido a área do mundo dos investimentos que apresenta crescimento vertiginoso. Negociações eletrônicas são mais baratas do que negociar por meio de um corretor e, à medida que mais pessoas começarem a negociar on-line, os custos continuarão diminuindo. De 1996 a 1998, a comissão média paga pelas negociações on-line caiu 75%. Além disso, a internet permitiu que pessoas comuns tenham acesso a uma grande quantidade de dados financeiros, pesquisa e ferramentas, incluindo informações atualizadas, negociações com baixo custo e transações quase instantâneas.

Primeiro as boas notícias sobre negociações on-line. Se você estiver planejando investir em ações, reduzir custos será uma chave para o seu sucesso. Assim, para os investidores que adotam uma estratégia de longo prazo de comprar e manter, investir on-line em vez de por meio de uma corretora faz muito sentido. Todavia, comprar e manter não é a estratégia adotada pelo investidor on-line típico. Especialmente durante o mercado no final da década de 1990, negociadores on-line tendiam a se dedicar ativamente à negociação de ações. No pior caso, eles abandonavam seus empregos para se tornarem negociadores profissionais. Muitos deles estavam caminhando para o desastre.

O típico investidor que se dedicava à negociação on-line nessa época era alguém cujas negociações recentemente ganharam do mercado (muito provavelmente porque teve sorte). Em uma amostra de negociações on-line no período 1992-1995, Barber e Odean (2002) descobriram que o novo negociador on-line médio teve desempenho dois pontos percentuais acima do mercado no ano anterior ao ano em que passou para a negociação on-line. Note que a confiança desses investidores também estava inflada pelo fato de aqueles anos terem sido bons para o mercado de ações. Infelizmente, após mudar, o desempenho médio desses negociantes regrediu à média e reduziu-se ainda mais devido aos custos das frequentes negociações. O resultado é que esses negociadores on-line ficaram três pontos percentuais abaixo do mercado.

Ficar três pontos percentuais abaixo de um mercado muito bem-sucedido não é nenhum desastre, particularmente se você dedicou-se à negociação on-line durante seu tempo de folga. Todavia, como os negociadores on-

line tendem a ser os mais superconfiantes dos investidores, muitos deles abandonaram suas profissões regulares para negociar em tempo integral, tornando-se membros de uma nova pseudoprofissão, agora notória, chamada negociação de um dia (*daytrading*). Sob a definição estrita de *daytrading*, os indivíduos iniciam e fecham posições de alto volume ao final do mesmo dia de negociação, mas o termo se refere a negociações de curto prazo em geral. Os negociadores de um dia tendem a capitalizar as flutuações de preço de ações altamente voláteis, normalmente relacionadas a tecnologia.

A alta frequência de suas negociações condena esses negociadores de tempo integral a ficar abaixo do desempenho do mercado por até mais do que três pontos percentuais. Jordan e Diltz (2003) estudaram registros de 324 negociadores de um dia durante 1998 e 1999, a época de uma imensa bolha no mercado de ações, e descobriram que apenas 36% ganhava dinheiro durante esse período impetuoso. Além disso, quase todos os lucros do negociador de um dia são ganhos de capital de curto prazo que são taxados com a mais alta alíquota marginal (até 35%, dependendo da faixa de renda do investidor); um investidor mais paciente teria uma alíquota muito mais baixa, de 15%, sobre ganhos de longo prazo. Antes mesmo que o mercado despencasse, um negociador de um dia de Atlanta, particularmente transtornado, partiu para uma rodada de matanças a tiros após um ataque de "má sorte". Infelizmente, quando o mercado caiu, muito mais histórias tristes surgiram a respeito daqueles que tinham abandonado seus empregos e posteriormente perderam as economias de toda uma vida com a negociação de um dia.

O que faz pessoas razoavelmente espertas decidirem tornar-se negociadores de um dia? No Capítulo 3 apresentei evidências de que pessoas reagem a dados vívidos. Barber e Odean (2000b) documentam o recente bombardeio de anúncios que fizeram o sucesso da negociação de um dia ficar vívido na mente de todos os norte-americanos. Em um comercial, a Discover Brokerage nos apresenta um motorista de táxi que exibe um cartão postal no painel. "Férias?", pergunta seu passageiro, um funcionário de escritório. "Essa é a minha casa", responde o motorista. "Parece mais uma ilha", comenta o passageiro. O motorista explica: "Tecnicamente é um país." Onde o motorista conseguiu seu patrimônio? Fazendo negociações de um dia, é claro – é tão fácil! Esse tipo de comercial, bem como histórias da vida real dos sortudos, inspirou mais e

mais pessoas a fazer negociações on-line que levarão, em muitos casos, a trágicas consequências.

Quando o motorista de táxi encontrava negociantes de um dia (frequentemente são motoristas de táxi), gostava de lhes perguntar por que eles acham que sabem mais do que a parte que está do outro lado da negociação. A maioria dos negociadores de um dia que o motorista encontrou nunca considerou essa questão. Quando eles lhe pediam que esclarecesse, ele tentava explicar: quando um negociador de um dia está comprando uma ação, é porque alguém a vendeu. De maneira semelhante, quando um negociador de um dia vende uma ação, alguém a está comprando. Provavelmente, a outra parte é um investidor institucional de algum tipo, Assim, a maioria desses negociadores está pagando taxas para fazer uma troca com alguém que tem melhores informações sobre o negócio, mais experiência e equipamento mais rápido para fazer a negociação que eles querem. Argumentamos que, no geral, isso parece uma má aposta. Mas, como vimos no Capítulo 4, as pessoas não são muito boas quando se trata de considerar o outro lado de uma transação.

Entrando em ação

Mais do que qualquer capítulo deste livro, as ideias apresentadas neste capítulo têm implicações para praticamente todos os leitores. Esperamos ter oferecido uma revisão dos erros que muitas pessoas cometem e explicado a psicologia que está por trás desses erros. Agora que observamos esses erros no contexto dos investimentos, encerramos com alguns pensamentos específicos para você considerar quando tentar reduzir os vieses que afetam seus investimentos. Começamos com a questão de poupar para a aposentadoria e terminamos com conselhos mais amplos sobre investimentos.

Determine as metas do seu investimento

No Capítulo 1, argumentei que um aspecto fundamental da tomada de decisões mais racionais é identificar claramente qual é a sua meta final. Muitos investidores nunca pensaram nessa questão. A meta de alguns deles pode ser "acumular o máximo de dinheiro possível". Mas, se você insistir em levar esse objetivo ao extremo – ganhando uma boa renda, vivendo da renda e investindo em sua poupança sensatamente –, pode acabar morrendo com muito dinheiro em conta. Uma meta diferente é poupar o que necessita para comprar o que for preciso para viver. Essa meta é o tema central do campeão de vendas *Die Broke* (Pollan e Levine, 1997). Não temos nenhuma objeção a uma estratégia mista de comprar os bens que deseja e prover fundos para outras pessoas e instituições de caridade. Entretanto, muitos de nós não chegamos nem mesmo a pensar a respeito de nossos objetivos monetários.

A meta de investir para acumular os fundos de que você necessita para uma aposentadoria confortável parece razoável. Entretanto, um levantamento de 1997 descobriu que somente 6% dos cidadãos dos Estados Unidos achavam que tinham ultrapassado sua meta de poupança para aposentadoria, enquanto 55% achavam que ficaram para trás (Laibson, Repetto e Tobacman, 1998). Laibson et al. (1998) relatam que a família mediana dos Estados Unidos se aposenta com ativos líquidos de US$10.000 e patrimônio de US$100.000 (incluindo casa e automóveis). Essa descoberta é consistente com um amplo conjunto de evidências de que os norte-americanos estão poupando muito pouco para a

aposentadoria. Supondo que poderíamos poupar mais, por que falhamos? Talvez a resposta mais direta venha da distinção querer/dever desenvolvida no Capítulo 6. As pessoas sabem que *devem* poupar mais para a aposentadoria, mas *querem* consumir mais agora (para comprar uma nova televisão, jantar fora etc.). As evidências do Capítulo 6 sugerem que nossos desejos geralmente superam o que pensamos que devemos fazer, em particular quando os benefícios de ouvir o nosso "eu do dever" estão em décadas futuras.

A política de impostos dos Estados Unidos e muitos empregadores americanos oferecem incentivos para as pessoas pouparem para aposentadoria. Por causa desses incentivos, praticamente todos os leitores deverão estar investindo o máximo de dinheiro que puderem para reduzir seu valor tributável e maximizar as contribuições com participação do empregador. Se você não estiver contribuindo com a porcentagem máxima do seu salário que o seu plano permite, então está perdendo uma das maneiras melhores e mais seguras de acumular sua riqueza em longo prazo. Ainda assim, entre aqueles que participam em planos desse tipo, a maioria está contribuindo com muito pouco.

Quando você tiver alocado dinheiro para poupança, decisões com relação a onde aplicar seu dinheiro de aposentadoria devem ser baseadas em um plano claro de alocação de bens. Benartzi e Thaler (2001) argumentam de modo convincente que a maioria das pessoas tem uma porcentagem muito pequena de seus fundos de aposentadoria em ações. O fato de que o fundo de aposentadoria é para o futuro distante significa que deve ser mais fácil aceitar o risco mais alto da ação em retorno pela renda mais alta que as ações alcançam por um longo período. Alguns anos ruins provavelmente não causarão perdas nas ações entre o momento atual e quando a maioria dos leitores se aposentará. À medida que você se aproxima da aposentadoria, pode fazer mais sentido passar mais dinheiro para investimentos com menor risco.

Além disso, quando a aposentadoria está próxima, anuidades são outra boa opção para aqueles investidores cuja meta é comprar o conjunto de bens que desejam manter durante a vida. Em troca de uma quantia total, o investidor recebe periodicamente uma quantia garantida de fundos pelo resto de sua vida. Se morrer antes do prazo contratado, você perde – mas, então, de qualquer modo você não vai mesmo precisar do dinheiro. Entretanto, se você viver mais do que esperava, obterá um grande retorno e

o mais provável é que vá precisar desses fundos adicionais. As anuidades são subutilizadas em comparação com os benefícios financeiros que elas criam. Ademais, atualmente inúmeras organizações de caridade oferecem anuidades, permitindo que você obtenha uma renda e benefícios tributários garantidos durante toda a sua vida e doe fundos para sua instituição de caridade preferida. Essas anuidades criam mais benefício total do que você poderia obter de maneira individual, dando, ao mesmo tempo, uma contribuição igualmente valiosa à sociedade. Embora anuidades sejam uma opção lógica para muitos investidores, é preciso ter cuidado ao escolher. Algumas anuidades, promovidas pelas mais corruptas instituições existentes nos negócios financeiros, vêm com um discurso de vendas bem ladino e preços muito mais altos. Recomendamos que fiquem com uma família de fundos mútuos bastante respeitável e bem conhecida, que cobre taxas baixas, tais como T. Rowe Price, Schwab ou Vanguard.

Além da aposentadoria, o argumento básico deste capítulo é que pessoas muito inteligentes atualmente estão pagando bilhões de dólares por ano por conselhos coletivamente inúteis. Por quê? Porque estão cometendo os erros descritos em todo este livro na área de investimentos.

Por que o mercado de ações é tão difícil de prever?

Até mesmo pessoas inteligentes têm problemas para prever corretamente mudanças no mercado de ações, provavelmente porque muitas outras pessoas inteligentes estão tentando fazer exatamente a mesma coisa. O economista John Maynard Keynes destacou essa situação com uma analogia famosa (1936, p. 156):

> O investimento profissional pode ser comparado com aquelas competições de jornal em que os concorrentes precisam escolher os seis rostos mais bonitos dentre 100 fotografias, com o prêmio sendo concedido ao concorrente cuja escolha corresponder mais de perto com a média das preferências dos concorrentes como um todo; assim, cada concorrente precisa escolher não os rostos que ele mesmo considera mais bonitos, mas aqueles que ele acredita terem mais chances de atrair os caprichos dos outros concorrentes, todos olhando para o problema pelo mesmo ponto de vista. Esse não é um caso de escolher aqueles que, pelo melhor julgamento de alguém, são os mais bonitos, nem sequer aqueles que a opinião média genuinamente pensa serem os mais bonitos. Chegamos ao terceiro grau, onde dedicamos nossas inteligências para antecipar o que a opinião média espera que seja a opinião média. E acredito que existam alguns que pratiquem o quarto, quinto e outros graus mais altos.

Para prever quais ações irão subir, os investidores precisam saber quais

ações outros investidores acham que subirão, assim como outros investidores estão tentando fazer o mesmo. Naturalmente, se todos parassem de jogar esse jogo, deixassem de esperar vencer o mercado e investissem unicamente em fundos de índice passivo, então poderia haver uma chance de que um número muito pequeno de investidores bem informados explore seu conhecimento. Mas não existe possibilidade de que isso aconteça tão cedo, graças à fé duradoura dos investidores em sua capacidade de escolher investimentos que ganharão do mercado.

Praticando este capítulo

Agora que você compreende a psicologia por trás desses erros, precisa aprender a confrontá-los e identificar um plano melhor para o futuro. Esse plano deve incluir dedicar tempo para formular sua alocação de ativos. Você deve se esforçar para conseguir essa alocação com baixo custo; evite pagar taxas a pessoas e empresas que na verdade não agregam valor. Embora muitos investidores agora saibam evitar "encargos" (comissões pagas quando você compra cotas de um fundo mútuo), um número demasiadamente grande ainda está comprando fundos cujos coeficientes de despesas são muito altos (Barber et al., 2005). Uma vez que você tenha arquitetado seu plano, continue a investir com regularidade. Se combinar estas três tarefas – alocação adequada de ativos, investimento de baixo custo e adição de investimentos regulares –, você estará a caminho de uma excelente estratégia de investimento. Então relaxe, volte a fazer coisas que você gosta, seja jogar tênis, brincar com seus filhos ou viajar pelo mundo – não há muita razão para você pensar em seus investimentos mais do que umas poucas horas por ano.

O conselho que oferecemos neste capítulo é coerente com aquele oferecido por Burton Malkiel (2003). Os leitores interessados em mais informações e recomendações mais detalhadas sobre investimento, incluindo sugestões úteis para a alocação da carteira de ações, deverão ler seu livro claro e informativo, *A Random Walk Down Wall Street.*

Algumas palavras finais de cautela: mudar sua alocação de fundos conforme os conselhos deste capítulo exige algum cuidado, pois pode ter implicações nos impostos. Antes de vender ações que se valorizaram, você deve primeiramente procurar entender as consequências tributárias dessa venda; é bom que você verifique tudo com seu contador. Os conselhos dados neste capítulo são relevantes para os investimentos existentes, mas

devem ser aplicados a eles com cuidado. Deverá ser mais fácil segui-los quando você estiver pensando em fazer novos investimentos.

Capítulo

10

Tomando decisões racionais em negociações

Quando duas ou mais partes precisam chegar a uma decisão conjunta, mas suas preferências são diferentes, elas negociam. Podem não estar sentadas ao redor de uma mesa de negociações; podem não estar fazendo ofertas e contraofertas explícitas; podem até estar fazendo declarações sugerindo que estão do mesmo lado. Mas enquanto suas preferências em relação à decisão conjunta não forem idênticas, elas têm de negociar para chegar a um resultado aceitável para ambas.

Até este ponto no livro, focalizamos a tomada de decisões individual. Contudo, muitas das nossas decisões gerenciais são tomadas em conjunto com outros atores cujas preferências são diferentes das nossas. Nesse aspecto, a negociação é fundamental para a vida organizacional. Mesmo assim, exatamente como nossas decisões individuais estão sujeitas a irracionalidades, também estão as decisões negociadas – e por muitas das mesmas razões. Resultados de negociações são afetados não apenas por decisões de uma pessoa, mas também pelas decisões de outras partes. Esse fato pode tornar o processo decisório na negociação ainda mais complicado do que a tomada de decisões individual. Quando os negociadores melhoram a racionalidade de suas decisões, eles aumentam a probabilidade de se chegar a um acordo, quando é sensato fazê-lo, e aumentam a qualidade de resultados negociados.

As pessoas muitas vezes acreditam que os resultados que alcançaram em uma negociação eram inevitáveis. Na verdade, na maioria das negociações

é possível obter uma vasta variedade de resultados. Quando ensino negociações a estudantes de MBA e executivos, em geral, uso simulações nas quais metade dos participantes desempenha um papel e a outra metade, um outro papel. Todas as díades negociam o mesmo problema e têm acesso aos mesmos dados. Quando os participantes chegam a um acordo ou a um impasse, registram seus resultados no quadro-negro. O surpreendente é que, mesmo quando os grupos são bastante homogêneos, a faixa de resultados obtida é enorme. Qual é a lição? As decisões e comportamentos de cada negociador têm importância.

Este capítulo traça as linhas gerais de uma estrutura para pensar racionalmente em contextos de negociação em que há duas partes. No Capítulo 11, usaremos essa estrutura para examinar como os vieses e heurísticas individuais se manifestam no contexto da negociação. O Capítulo 11 também oferece informações sobre vieses cognitivos criados pelo ambiente competitivo. Basicamente, este capítulo oferece uma estrutura para o pensamento no Sistema 2 em ambientes negociados, enquanto o próximo capítulo destaca alguns dos vieses que ocorrem durante o pensamento no Sistema 1.

Os objetivos deste capítulo são oferecer uma estrutura para você pensar sobre negociações bipartidárias e apresentar sugestões prescritivas para melhorar a tomada de decisões dentro desse contexto. Este capítulo procura melhorar a qualidade dos seus resultados como negociador "focal". Adicionalmente, o capítulo recomendará maneiras de melhorar os resultados totais para todas as partes e, como consequência, aumentar os ganhos sociais. Esses objetivos são atingidos aprendendo como reduzir a probabilidade de impasse quando for do interesse de todas as partes chegar a um acordo e expandindo a gama total de benefícios que ambas as partes podem receber.

Economistas foram os primeiros a oferecer conselhos prescritivos a negociadores. O componente mais bem desenvolvido dessa escola do pensamento econômico é a Teoria dos Jogos. Nessa teoria são desenvolvidos modelos matemáticos para analisar os resultados que surgirão em contextos multipartidários de tomada de decisões se todas as partes agirem racionalmente. Para analisar um jogo são estabelecidas condições específicas que definem como devem ser tomadas as decisões – por exemplo, a ordem em que os jogadores escolhem suas manobras – e medidas utilitárias para os resultados de cada jogador são atribuídas a cada

combinação possível de manobras dos jogadores. A análise em si trata de prever se se vai chegar a um acordo ou não e, caso isso aconteça, de que natureza específica será o acordo.

A principal vantagem da Teoria dos Jogos é que, dado que a racionalidade seja absoluta, ela provê o conselho prescritivo mais preciso disponível para o negociador. As desvantagens dessa teoria são duas. Primeiro, ela se baseia na capacidade de descrever completamente todas as opções e resultados associados a cada possível combinação de manobras em uma dada situação – no melhor dos casos, uma tarefa tediosa, no pior, uma tarefa infinitamente complexa. Segundo, ela requer que todos os jogadores ajam consistentemente de maneira racional. Mas, como já vimos em capítulos anteriores, indivíduos muitas vezes se comportam de maneira irracional e de modos sistematicamente previsíveis que não são facilmente apreendidos por análises racionais.

Uma abordagem de decisão analítica para as negociações

Como alternativa à análise das negociações fundamentada na Teoria dos Jogos, que tem lugar em um mundo de "pessoas impecavelmente racionais, superespertas", Raiffa (1982; 2001) desenvolveu uma abordagem de decisão analítica para as negociações. Tal abordagem focaliza o modo como "pessoas falhas como você e eu realmente se comportam" em vez de "como deveríamos nos comportar se fôssemos mais espertos, pensássemos com mais afinco, fôssemos mais consistentes, soubéssemos de tudo" (Raiffa, 1982, p. 21). A abordagem da decisão analítica de Raiffa procura dar o melhor conselho disponível a negociadores envolvidos em conflitos reais com pessoas reais. Seu objetivo é prover orientação na qualidade de negociador focal, dado o perfil mais provável do comportamento esperado da outra parte. Assim, a abordagem de Raiffa é prescritiva do ponto de vista da parte que recebe o conselho, mas descritiva do ponto de vista da parte concorrente.

Raiffa oferece uma excelente estrutura para abordar negociações. A estrutura analítica dessa abordagem fundamenta-se em avaliações de três conjuntos principais de informações:

- Alternativa de cada parte a um acordo negociado.
- Conjunto de interesses de cada parte.
- Importância relativa dos interesses de cada parte.

Juntos, esses três conjuntos de informações determinam a estrutura do jogo da negociação (Lax e Sebenius, 1987). A análise de negociação considera como um negociador racional deve pensar sobre a estrutura de negociação e sobre o outro negociador (Raiffa, 2001) e os erros comuns que os negociadores e seus oponentes cometem (Bazerman, Curhan e Moore, 2000; Bazerman, Curhan, Moore e Valley, 2000; Bazerman e Neale, 1992; Thompson, 2001). No Brasil, publicamos um livro colocando os 10 elementos da negociação (interesses, opções, poder de alternativas, cognição, concessões, relacionamentos, padrões, conformidade jurídica e tempo), dentro de um processo de negociação em etapas (preparação, criação de valor, distribuição do valor e fechamento), uma técnica chamada matriz de negociações complexas (Sebenius, Lempereur, Duzert,

Bazerman, 1999).

Alternativas a um acordo negociado

Antes de iniciar qualquer negociação importante, devemos considerar o que faremos se não conseguirmos chegar a um acordo. Isto é, devemos determinar nossa *Melhor Alternativa a um Acordo Negociado – MAAN* (Best Alternative to a Negotiated Agreement – BATNA) (Fisher, Ury e Patton, 1981). Por que isso é importante? Porque o nosso valor da BATNA fornece um limite inferior para determinar o resultado mínimo que exigimos de um acordo negociado. Devemos preferir ao impasse qualquer acordo negociado que nos dê mais valor do que a nossa BATNA; do mesmo modo, devemos recusar qualquer acordo negociado que nos dê menos do que a nossa BATNA. Essa estimativa determina logicamente o *ponto de reserva* do negociador (também chamado de ponto de indiferença) – o ponto em que o negociador fica indiferente entre um acordo negociado e um impasse.

Imagine que você acha que o outro lado fez sua oferta final e tudo que lhe resta é aceitá-la ou rejeitá-la. Como você decide? O conceito da BATNA torna essa decisão bastante clara. Se a oferta for melhor do que sua BATNA, aceite-a. Se não for, rejeite-a. Mesmo assim, muitas pessoas dizem "não" a ofertas finais que são melhores do que suas BATNAs e dizem "sim" a ofertas que são piores do que suas BATNAs. Por quê? Quando você deixou de considerar cuidadosamente a sua BATNA, é fácil que as emoções assumam o comando.

Alternativas ao acordo tomam uma variedade de formas. Por exemplo, em vez de comprar um carro novo específico, você pode decidir continuar utilizando o transporte coletivo. Como alternativa, sua BATNA pode ser comprar o mesmo carro de um outro revendedor por um preço que lhe foi oferecido por escrito. Note que, nessa segunda situação, é muito mais fácil determinar seu preço de reserva. Todavia, quer seu preço de reserva seja fácil de avaliar, quer lhe pareça estar comparando maçãs com laranjas, você deve sempre determinar sua BATNA e sua melhor estimativa do valor da BATNA do seu oponente. Embora essa análise possa ser difícil, ela proverá uma base melhor para negociação do que suas avaliações intuitivas e despreparadas. O aproveitamento mais fundamental que você tem em qualquer negociação é a sua ameaça de fugir dela. Você nunca deve entrar em uma negociação sem ter um sentido do que é sua BATNA e

o que significa quando você foge da mesa de negociação.

Os interesses das partes

Para analisar uma negociação é necessário identificar todos os interesses das partes – e, mesmo assim, os negociadores nem sempre estão totalmente conscientes dos interesses do outro lado. Há uma diferença entre as posições declaradas das partes e seus interesses subjacentes. Posições são os requisitos declarados que as partes demandam do outro lado. Interesses são questões auxiliares ou subjacentes por trás dessas posições. Como as seções seguintes destacam, às vezes focalizar interesses mais profundos pode sugerir soluções criativas que ajudam cada lado a conseguir mais do que eles desejam.

Recentemente, o chefe de compras de um dos meus clientes de consultoria (uma organização *Fortune* 100) participou da negociação dos termos do contrato de compra de um novo ingrediente para um produto de higiene pessoal fornecido por uma empresa europeia. Ambos os lados concordaram com um preço de US$18 por quilograma para 1.000 toneladas anuais do produto. Contudo, surgiu um conflito em relação à exclusividade; a empresa europeia não concordaria em vender com exclusividade o ingrediente para nosso cliente e este não poderia investir na criação de um novo produto com base nesse ingrediente se os concorrentes tivessem acesso a ele.

Quando o chefe de compras chegou à Europa, continuou a discussão sobre a exclusividade. Finalmente, ele perguntou por que o produtor não concedia exclusividade a uma importante corporação que estava se oferecendo para comprar toda a produção que ele pudesse produzir. O produtor explicou que a exclusividade o obrigaria a violar um acordo que ele firmara com um primo que estava comprando 120 quilogramas por ano para produzir um produto de venda local. Assim que surgiu essa informação, o executivo de compras conseguiu rapidamente firmar um acordo que lhe concedia exclusividade exceto pelos 120 quilos anuais vendidos para o primo do produtor – e a festa começou.

A chave desse acordo foi a decisão do executivo de compras de perguntar qual era o interesse do produtor (vender uma pequena quantidade do ingrediente a seu primo) em vez de continuar focalizando o objetivo declarado do produtor (não conceder exclusividade). O

interessante é que o executivo de compras é visto dentro de sua corporação como um gênio da negociação e parte da sua reputação deve-se à sua habilidade de resolver essa disputa. Porém, como ele mesmo diz: “Tudo que eu fiz foi lhes perguntar por que não queriam conceder a exclusividade.”

Até mesmo negociadores que estão cientes dos interesses de cada lado nem sempre pensaram sobre a importância relativa de cada questão. Para ser totalmente preparado para negociar, deve saber como cada questão é importante para você, além de ter um sentido de como cada questão é importante para a outra parte. Os melhores acordos são alcançados na troca de questões relativamente sem importância pelas mais importantes. Por exemplo, ao negociar uma nova oferta de emprego, poderá notar que os benefícios à saúde são mais importantes para você do que três dias extras do seu tempo pessoal, ou pode estar interessado em adiar sua data de início e ter menos dias de férias durante seu primeiro ano. Você possibilita esses tipos de negócios inteligentes e eficientes quando aparece para negociar preparado com o conhecimento de como as questões compensam umas às outras.

Resumo

Juntos, esses grupos de informações (a alternativa de cada parte a um acordo negociado, o conjunto de interesses de cada parte e a importância relativa dos interesses de cada parte) fornecem o alicerce para pensar analiticamente sobre uma negociação. Um negociador deve estimar todos os componentes dessas informações antes de entrar em qualquer situação importante de barganha. Com essas informações à mão, o negociador estará preparado para as duas primeiras tarefas da negociação: criar e pleitear valor (Lax e Sebenius, 1986). À medida que desenvolvermos cada um desses dois temas, é importante lembrar que criar e pleitear valor são processos que ocorrem simultaneamente em uma negociação. Muitos de nós somos bons em um deles, mas não no outro. Meu objetivo é fazer você se sentir bem com ambos os aspectos do desafio da negociação.

Pleiteando valor em uma negociação

Considere o seguinte exemplo:

> Uma aluna que acabou de terminar seu MBA está sendo recrutada para um cargo altamente especializado. A organização e a candidata concordaram em todos os aspectos, exceto no salário. A empresa ofereceu US$90.000 e a candidata fez uma contraoferta de US$100.000. Ambos os lados acreditam que suas ofertas são justas, mas ambos gostariam muito de chegar a um acordo. A estudante, embora não verbalize essa informação, estaria disposta a aceitar qualquer valor acima de US $93.000 em vez de perder a oferta. A organização, embora não verbalize essa informação, estaria disposta a pagar US$97.000 em vez de perder a candidata.

Uma visão simplificada do conceito de zona de barganha descreve o problema do recrutamento:

A estrutura da zona de barganha pressupõe que cada parte tem algum ponto de reserva abaixo (ou acima) do qual o negociador preferiria o impasse ao acordo. Pontos de reserva são estabelecidos segundo a BATNA do negociador. Note que os dois pontos de reserva se sobrepõem. Assim, há um conjunto de resoluções que ambas as partes prefeririam ao impasse – nesse caso, todos os pontos entre US$93.000 e US$97.000. Essa área é conhecida como uma *área positiva de barganha*. Quando existe uma área positiva de barganha, um modelo racional de negociação determina que os negociadores devem chegar a um acordo. Quando os pontos de reserva das duas partes não se sobrepõem, existe uma *zona de barganha negativa*. Em tais casos, não deve ocorrer nenhuma resolução porque não existe nenhum acordo que seria aceitável por ambas as partes.

Muitas pessoas acham que a noção de zona de barganha não é intuitiva.

Tendo participado de diversas negociações durante suas vidas, elas chegaram à conclusão de que os pontos de reserva das partes nunca se sobrepõem; eles se justapõem no ponto de concordância. Esse raciocínio é incorreto. Na verdade, no ponto de acordo, quando ambas as partes escolhem um acordo em vez do impasse, seus pontos de reserva reais estão se sobrepondo. Esse ponto de ajustamento representa somente um dos muitos pontos dentro da zona de barganha. A maioria das pessoas entra nas negociações com alguma noção de seus resultados esperados. Porém, a maioria dos negociadores deixa de pensar o suficiente sobre seus preços de reserva e os preços de reserva de outros negociadores, que são determinados avaliando as BATNAs das duas partes.

Voltando ao nosso exemplo do recrutamento, podemos ver que a zona de barganha consiste na faixa entre US$93.000 e US$97.000. Se o empregador conseguisse convencer a candidata de que a oferta de US$93.100 era final, sabemos que ela a aceitaria e a empresa minimizaria seus custos de ajustamento. De maneira semelhante, se a candidata conseguisse convencer o empregador de que US$96.900 é o salário mais baixo que ela aceitaria, sabemos que o empregador aceitaria esse número e a candidata maximizaria seu benefício de ajustamento. Assim, uma das habilidades principais da negociação é determinar o ponto de reserva da outra parte e visar a uma resolução que seja minimamente aceitável pela outra parte. Esse processo é delicado. Se uma ou mais partes fizessem um mau julgamento da situação, poderia exigir inabalavelmente uma barganha que estaria além do ponto de reserva da outra parte, levando ao impasse. (Seria esse o caso se, por exemplo, a candidata insistisse na exigência dos US$98.000 e o empregador se apegasse à oferta de US$92.000 – ambos acreditando que a outra parte ainda assim concordaria.) Quando ocorre esse comportamento, as partes agem de modo que impede totalmente a escolha racional de uma solução dentro da zona de barganha positiva. Como Ben Franklin observou (citado por Raiffa, 1982):

> Trocas não aconteceriam a não ser que fossem vantajosas para as partes envolvidas. É claro que é melhor conseguir uma negociação tão boa quanto permita a posição de barganha do interessado. O pior resultado é quando, devido à cobiça desmedida, não se acerta nenhuma barganha e uma troca que poderia ter sido vantajosa para ambas as partes acaba não se concretizando.

Criando valor em negociações

A análise precedente abordou a negociação em uma situação na qual uma única questão (salário) estava em jogo. Por definição, negociações de única questão envolvem a reivindicação de valor, mas não a criação de valor. As negociações mais importantes normalmente são mais complexas, envolvendo muitas questões disputadas. Por meio do processo de identificação e acréscimo de questões, as partes terão o potencial de criar valor, aumentando assim a quantidade de benefício total disponível.

Criando valor: O caso dos acordos de Camp David em 1978

Considere as conversações de Camp David em 1978 (documentadas em Pruitt e Rubin, 1985):

> Egito e Israel tentavam negociar o controle da Península do Sinai, uma situação em que parecia que os dois lados tinham objetivos diretamente opostos. O Egito queria a devolução total do Sinai enquanto Israel, que ocupava o território desde a guerra de 1967, recusava-se a devolver a terra. Esforços para chegar a uma conciliação falharam. Nenhum dos lados achou aceitável a proposta de dividir o Sinai.

Um exame inicial desse conflito sugere que existia uma zona de barganha negativa e que uma resolução negociada não seria possível. Isto é, se representássemos as posições das partes em uma escala única, não haveria sobreposição dos pontos de reserva e o impasse seria inevitável.

Ao contrário dessa previsão pessimista e falsa, a existência de múltiplas questões e o desenvolvimento de uma troca criativa explica a resolução que eventualmente se desenvolveu em Camp David.

> À medida que as negociações de Camp David continuavam, ficou claro que, embora as posições de Egito e Israel fossem incompatíveis, os interesses dos dois países eram compatíveis. O

interesse básico de Israel era a segurança contra um ataque terrestre ou aéreo ao seu território. O Egito estava interessado principalmente na soberania sobre uma terra que era parte do Egito há milhares de anos. O que surgiu foi a existência de duas questões reais, em vez de uma, cujas importâncias eram diferenciais para as duas partes: soberania e proteção militar. A solução encontrada foi uma troca entre essas questões. O acordo exigia que Israel devolvesse o Sinai em troca das garantias de uma zona desmilitarizada e de novas bases aéreas israelenses.

Para analisar esse acordo, examine o diagrama mais complexo apresentado na Figura 10.1. A utilidade de um acordo para Israel é representada no eixo horizontal e a utilidade de um acordo para o Egito é representada no eixo vertical. O ponto *A* representa a solução pela qual o território e o controle total sobre o mesmo é devolvido ao Egito. Note que essa solução seria completamente aceitável pelo Egito e totalmente inaceitável para Israel. O ponto *B* representa a solução pela qual Israel mantém o território e o total controle sobre ele. Essa solução seria completamente aceitável para Israel e totalmente inaceitável para o Egito. O ponto *C* representa um meio-termo direto – dando a cada parte controle sobre a metade do território. Como ilustrado no diagrama da zona de barganha, essa solução não atende aos pontos de reserva de Israel nem do Egito. Não concede ao Egito soberania sobre o Sinai e não dá a Israel garantias suficientes de segurança. O ponto *D* (a solução eventual), todavia, sugere uma redefinição da zona de barganha. Na Figura 10.1, existe uma zona de barganha positiva até o ponto em que existam soluções que alcancem os pontos de reserva de ambas as partes nas dimensões de soberania e segurança. O segmento superior direito da figura além da linha pontilhada representa os pontos de reserva das duas partes.

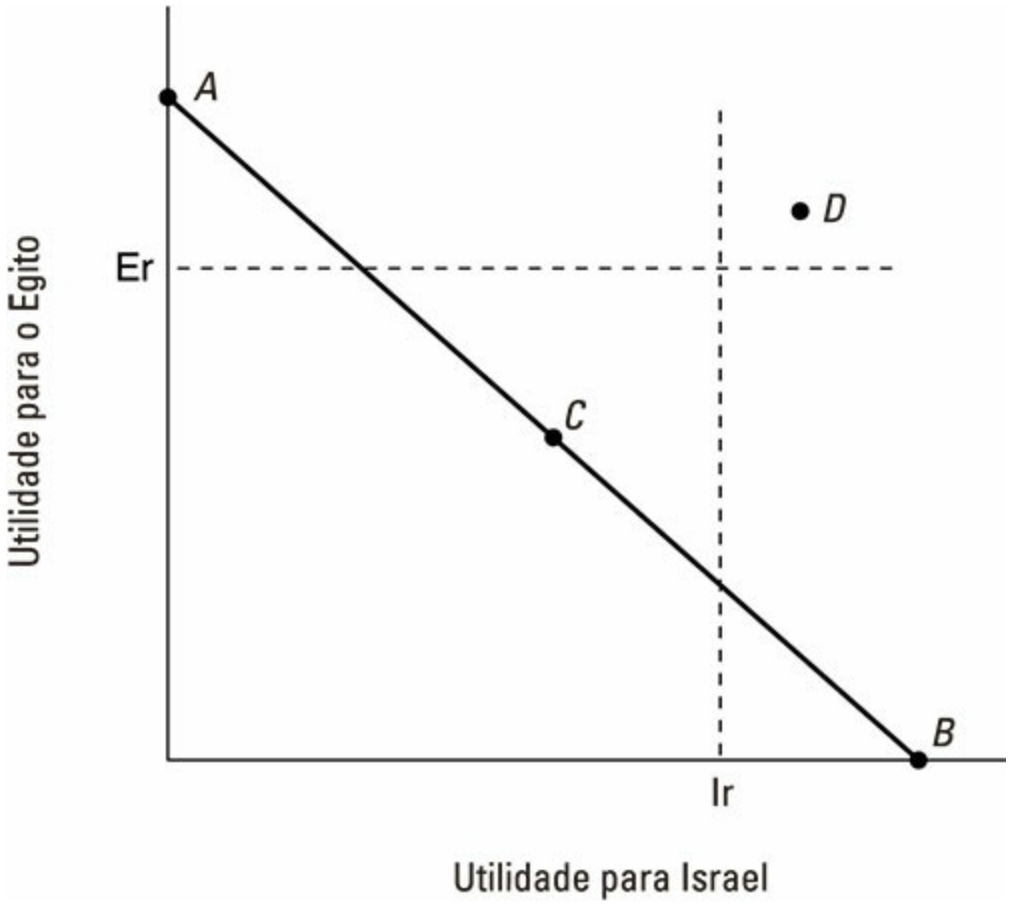


Figura 10.1 Integrando interesses no conflito entre Israel e Egito

O que ocorreu nos acordos de Camp David é que as duas partes perceberam a existência de uma zona de barganha positiva considerando os interesses mútuos e não somente suas posições declaradas. Com esses interesses em mãos, foi possível desenvolver um acordo trocando a questão a que cada país dava menos importância pela questão a que cada um dava mais importância.

Criando valor pela negociação de questões

O conceito de negociar questões não é exclusivo deste exemplo. Na verdade, transações comerciais mais importantes têm a oportunidade de criar valor. Sempre que uma parte pondera as questões diferentemente da outra parte, existe a oportunidade de abrir mão em algumas questões, o que torna as duas partes melhores do que estariam pelo simples comprometimento sobre essas questões. Ao contrário desse conselho, nossa experiência lecionando para alunos de MBA e executivos nos levou a crer que os negociadores do mundo real constantemente ignoram

oportunidades de criar valor. Em muitos casos, deixar de fazer isso custa às suas firmas milhões de dólares.

Quando ocorrem diferenças entre negociadores e outras partes, a reação comum é ver isso como um problema. Na verdade, diferenças são oportunidades. Negociadores devem aproveitar toda oportunidade para criar valor. Negociadores eficazes entendem que o modo mais fácil de criar valor é trocar questões de valor diferencial. Identificado aquilo que importa para você e imaginando o que importa para o outro lado, você estará equipado para criar valor com base nessas diferenças. Se a outra parte valoriza algo mais do que você, deixe que ela o tenha. Não *ofereça*, negocie por algo com que você se importa mais em retorno. Se você se importar com o outro lado, então terá mais razão para criar valor. Mas criar valor não é apenas o que um negociador "gentil" faz quando se importa com o outro lado – é o que um negociador racional faz para aumentar o tamanho do bolo que as partes têm para dividir.

A forma mais comum de negociação consiste em uma parte fazer uma concessão sobre uma questão em troca de uma concessão sobre uma questão diferente da outra parte, como um preço mais baixo em troca por pagamento mais rápido, ou por uma quantidade maior de mercadorias. Negócios sofisticados normalmente envolvem fatores como risco e tempo. No Capítulo 5, vimos que diferentes tolerâncias ao risco afetam as decisões dos indivíduos. O risco também pode desempenhar um papel crítico nas negociações. Imagine dois parceiros em uma nova joint venture. Um é adverso ao risco e precisa de alguma estabilidade de renda, enquanto o outro é mais aberto ao risco e precisa menos da renda garantida. Os parceiros podem fazer um acordo que dê a uma parte um salário maior e à outra parte uma porcentagem mais alta da posse da firma, tornando os dois mais satisfeitos do que aconteceria com uma simples divisão meio a meio de seus ativos. Estratégias de compartilhamento de risco como essas permitem negociações que, de outra forma, poderiam não ocorrer.

Diferenças em preferência de tempo poderiam surgir de preferências individuais, culturais ou situacionais entre as partes. A flutuação dos ciclos de orçamento corporativos é uma diferença comum do mundo real nas preferências de tempo. Quando uma empresária reclama que seu parceiro negociador está fixado na reunião em um ciclo de orçamento, nós a encorajamos a que veja isso como uma oportunidade – com toda a probabilidade, o outro lado estará disposto a fazer concessões importantes

se ela o ajudar a solucionar seus problemas de orçamento! Consequências futuras normalmente podem ser reorganizadas de modo que deem retorno mais cedo à parte mais impaciente, em troca por concessões favorecidas pela parte mais paciente.

Inúmeras diferenças entre as partes podem promover os resultados de negociações. Northcraft e Neale (1993) destacaram que as diferenças de capacidades entre as partes que colaboram em um projeto – tal como um diretor executivo e um diretor de operações, dois pesquisadores que estão escrevendo um livro juntos ou parceiros de uma aliança estratégica – frequentemente contribuem para o sucesso da parceria. Com efeito, capacidades complementares criam a oportunidade de realizar trocas na alocação de trabalho em benefício de ambas as partes. Na sua discussão sobre "montagem de negociações", Lax e Sebenius (2002) citam uma joint venture entre o leiloeiro Butterfields e o site de leilões eBay como uma parceria de sucesso baseada na criação de valor. O acesso de Butterfields às mercadorias de alta classe foi combinado com o novo mecanismo de distribuição da eBay para criar valor para ambas as empresas. Lax e Sebenius (2002) comentam sobre várias outras trocas que podem ser promovidas tirando proveito de uma vasta gama de diferenças, incluindo diferenças na situação tributária, em tratamentos contábeis e na liquidez. Agora, a abrangência da mensagem desta seção já deve estar clara: para o negociador bem informado, diferenças não são obstáculos, mas sim oportunidades.

Criando valor por meio de apostas

Embora trocar questões seja o modo mais comum de criar valor em uma negociação, você também pode criar valor por meio do desenvolvimento de apostas, ou *contratos de contingência*. Descobrimos que a resposta para muitas negociações adiadas é eliminar a necessidade de as partes argumentarem desnecessariamente com o outro lado sobre suas previsões a respeito de resultados futuros incertos. Em vez disso, as apostas podem ser uma técnica muito eficiente para lidar com previsões diferentes.

Lembre-se da discussão do efeito de posse no Capítulo 5, no qual as pessoas geralmente supervalorizam o que possuem. É importante que os vendedores reconheçam sua própria suscetibilidade a esse efeito e ajustem suas expectativas. Se esses ajustes não conseguirem resolver a disputa, as partes talvez possam usar sua diferença de opinião para elaborar um

contrato de contingência que permita a cada lado apostar na sua própria opinião.

Malhotra e Bazerman (2007) dão o exemplo de uma cliente que duvida da capacidade de seu advogado de ganhar no tribunal. Ela poderia decidir assinar um contrato de contingência com o advogado, uma prática legal comum, que garante ao advogado um pagamento grande, se a cliente ganhar seu caso, e nada, se ela perder. De modo semelhante, as editoras de livros normalmente pagam aos autores um valor inicial, seguido por uma porcentagem fixa da receita de venda, conhecido como royalties, se a editora receber de volta o "adiantamento". Se a editora for cética a respeito da capacidade da autora, ela deverá estar disposta a pagar à autora uma porcentagem mais alta da receita de vendas em troca do pagamento inicial muito pequeno. Se a autora estiver confiante no sucesso de seu livro, ela concordará.

Considere o caso de uma empresa produtora de televisão negociando com um dos três principais mercados televisivos dos Estados Unidos os direitos de transmissão em rede de um de seus programas, uma importante série televisiva cuja temporada no horário nobre acabou recentemente (Bazerman e Gillespie, 1999; baseado em um caso por Tenbrunsel e Bazerman, 1995). As partes fizeram previsões diferentes para os índices de audiência que a série obteria na transmissão em rede: o vendedor argumentou que a série alcançaria no mínimo nove pontos de audiência (significando que 9% de todos os domicílios norte-americanos que tivessem televisão assistiriam ao programa), enquanto o comprador contra-argumentou que sua expectativa era que o programa não obteria mais do que sete pontos de audiência. Ambas as partes concordaram que cada ponto de audiência valia cerca de US$1 milhão em receitas de propaganda para a estação de televisão. Após muitos debates acalorados sobre futuros índices de audiência, as partes chegaram a um impasse. O programa não foi ao ar naquele mercado e a estação de televisão comprou um programa menos atraente. Esse fracasso nas negociações resultou de uma honesta diferença de opinião sobre o sucesso futuro do programa. Bazerman e Gillespie argumentam que as partes deviam ter condicionado ao desempenho do programa o preço que a estação pagaria à empresa produtora. Isto é, sua discordância quanto à qualidade esperada do programa poderia ter sido resolvida por um acordo pelo qual o preço a pagar subiria à medida que subissem os índices de audiência.

Bazerman e Gillespie (1999) descrevem inúmeras maneiras pelas quais contratos de contingência podem melhorar os resultados de negociações para ambos os lados, quatro das quais são esboçadas aqui.

- **Apostas aproveitam diferenças para criar valor conjunto**. Apostas podem ser extremamente úteis para provocar um curto-circuito em debates sobre a probabilidade de eventos futuros incertos. Uma vez que as partes concordem em discordar, poderão elaborar um contrato de contingência com base nas suas previsões diferentes.
- **Apostas ajudam a administrar vieses**. Em capítulos anteriores, documentamos diversos vieses da tomada de decisões, incluindo excesso de confiança, efeito da posse e interpretações egocêntricas da justiça. Como exploraremos mais no Capítulo 11, esses vieses constroem fortes barreiras a acordos negociados. O interessante é que contratos de contingência permitem que sejam elaborados acordos a despeito desses vieses. Em vez de exigir que as partes abandonem seus vieses, contratos de contingência permitem que as partes apostem em suas próprias crenças (enviesadas).
- **Apostas diagnosticam partes dissimuladas**. Contratos de contingência são uma poderosa ferramenta para identificar blefes e falsas demandas feitas pelo negociador oponente. Quando alguém alega algo, e você pede uma garantia (cara) dessa alegação, se ele estiver blefando, geralmente voltará atrás na alegação. O interessante é que, quando você propõe uma aposta, não precisa saber se a previsão do outro lado é sincera. Se for, sua aposta foi boa. Se não for, a rejeição da aposta pelo outro lado revela o blefe.
- **Apostas estabelecem incentivos para o desempenho contratual**. Contratos de contingência também são uma excelente técnica para incentivar mais ainda as partes a demonstrarem um desempenho nos níveis especificados em contrato ou acima deles. Comissões sobre vendas são um exemplo preponderante de um contrato de contingência elaborado para estabelecer um incentivo para o alto desempenho.

Resumo

Conseguir um bom acordo na negociação não é apenas pleitear o máximo de valor que você puder. Constantemente, uma tarefa muito mais importante é aumentar o pool de recursos a serem divididos entre os negociadores. Ainda assim, muitos negociadores focalizam apenas em pleitear valor e, portanto, não conseguem agregar valor. Tendo arrasado a outra parte de modo eficiente, eles saem confiantes e satisfeitos, mas também sem o valor que poderiam ter agregado. Seria melhor pedir 60% de um bolo de US$1.000, ou 55% de um bolo de US$2.000? Mesmo que você receba uma parte menor de um bolo grande, esse acordo pode ser

lucrativo para você. Novamente, não estamos pregando que os negociadores precisam ser “bonzinhos”. Os negociadores com maior interesse próprio ainda deverão estar dispostos a criar um bolo maior, para reivindicar mais desse bolo para eles.

As ferramentas da agregação de valor

Quando lecionamos negociação, nossos alunos executivos e de MBA geralmente não conseguem encontrar negociações mutuamente benéficas nas simulações. Ao apresentarmos dados que esclarecem que os acordos eram possíveis, os alunos imediatamente respondem perguntando como eles poderiam ter criado valor ideal quando não tinham informações-chave sobre os interesses e posições do outro lado. Esta seção revisa seis estratégias para coletar essas informações. Embora não seja possível garantir que nenhuma estratégia isolada funcione em uma situação específica, coletivamente elas aumentam a possibilidade de criar o maior bolo possível. A lista começa com estratégias que funcionam melhor quando você confia na outra parte. Enquanto seguimos na lista, passamos a estratégias que ajudam a criar valor mesmo quando o seu relacionamento com a outra parte é competitivo, ou mesmo hostil.

1. Cultive confiança e compartilhe informações

O modo mais fácil para as partes criarem valor é os dois negociadores compartilharem informações um com o outro sobre suas preferências – especificamente, os valores que atribuem a diferentes questões. Uma vez reveladas essas informações, as partes podem maximizar o benefício conjunto.

Infelizmente, é mais fácil falar em compartilhar informações do que fazê-lo. As pessoas ficam muito mais à vontade para compartilhar informações quando confiam umas nas outras. Ainda assim, geralmente relutamos em confiar no outro lado de uma negociação porque acreditamos que divulgar informações pode nos impedir de pleitear valor. Em uma simulação de negociação que usamos em nossos cursos (El-Tek), por exemplo, as duas partes representam duas divisões diferentes da mesma corporação. A grande maioria dos participantes não cria o maior bolo possível. Eles deixam de compartilhar informações, apesar de fazerem parte da mesma corporação! É surpreendente como muitos executivos observam que é mais difícil negociar dentro de sua própria firma do que com um fornecedor ou cliente externo. Há algo errado quando os negociadores na mesma organização deixam de compartilhar informações e destroem recursos organizacionais como resultado disso. Muito mais

compartilhamento de informações deveria ocorrer dentro das organizações, bem como entre as organizações.

Além disso, Malhotra e Bazerman (2007) argumentam que é útil cultivar confiança quando seu comportamento cooperativo não pode ser interpretado como de interesse próprio. Até mesmo quem não é digno de confiança parece bom quando está tentando chegar a um acordo. Mas os negociadores racionais mantêm e fortalecem relacionamentos com outros, mesmo quando não existe motivo econômico ou político óbvio para fazer isso. Esse cultivo de relacionamento pode aumentar a probabilidade de que sua próxima negociação seja com alguém que confia em você. Finalmente, lembre-se de que a melhor maneira de cultivar confiança é realmente sendo digno de confiança!

2. Faça perguntas

O compartilhamento total de informações nem sempre será uma vantagem para você. Você pode ter algumas informações que agirão contra si mesmo caso a outra parte as obtenha; de modo semelhante, a outra parte também pode não estar disposta a revelar totalmente informações confidenciais. O que você pode fazer? Faça muitas perguntas! A maioria das pessoas tende a considerar negociações primordialmente como uma oportunidade de influenciar a outra parte. O resultado é que muitos de nós falamos mais do que ouvimos. Mesmo quando o outro lado estiver falando, concentramo-nos no que vamos dizer em seguida em vez de ouvir novas informações. Esse processo de persuasão é a base da maioria dos treinamentos de vendas e ajuda a outra parte a coletar informações de você. Em negociações, todavia, sua meta deve ser entender os interesses da outra parte tão bem quanto possível.

Fazendo perguntas, você aumenta a probabilidade de descobrir informações críticas que lhe permitirão chegar a acordos sensatos. É claro que normalmente não será útil pedir à outra parte que lhe diga qual é o seu preço de reserva; há poucas chances de você conseguir uma resposta útil. Porém, existem perguntas importantes que eles provavelmente responderão. Por exemplo:

- “Como vocês usarão nossos produtos?”
- “O que um fornecedor ideal faria para tornar seus produtos atraentes

para vocês?”

- “Como podemos tornar nossa oferta melhor do que a da nossa concorrência?”

Frequentemente, os negociadores não fazem essas perguntas porque estão muito ocupados tentando mostrar ao outro lado que seus produtos e serviços são maravilhosos. A chave para o chefe de compras resolver o problema de aquisição, anteriormente neste capítulo, foi sua percepção ao perguntar “por que” ao produtor na Europa, quando seus colegas não haviam feito isso. Fazer perguntas e ouvir com atenção são as chaves para coletar importantes novas informações do outro lado. Antes de iniciar a negociação, avalie quais informações precisa obter do outro lado; então faça as perguntas necessárias para conseguir essas informações. Alguns dos meus alunos destacaram que, no mundo real, nem sempre o outro lado responderá às suas perguntas. É verdade. Contudo, a probabilidade de eles responderem é mais alta se você perguntar do que se não perguntar!

3. Revele informações estrategicamente

Sua negociação não tem uma atmosfera de confiança e as respostas que a outra parte está dando às suas perguntas não são úteis. O que você faz em seguida? Dê algumas informações suas. Não revele ao outro lado qual é o seu preço de reserva – isso somente ancorará seu resultado final. Em vez disso, revele informações de importância comparativamente menor focalizadas nas trocas que você está disposto a fazer. O objetivo é compartilhar informações aos poucos, de um lado e do outro. Essa técnica reduz seus próprios riscos: se a outra parte ainda relutar em discutir as questões, você também pode se conter.

O conselho de revelar informações normalmente surpreende as pessoas, pois elas consideram que, se revelarem informações, estarão abrindo mão de seu poder. Na verdade, somente revelando informações sobre o seu preço de reserva é que você abre mão do seu poder de negociação. As duas partes se beneficiam quando as partes descobrem a respeito dos diferentes níveis de interesse entre as questões.

Um benefício de revelar informações estrategicamente é que isso pode habilitar você e o outro lado a fazer crescer o bolo de resultados. Se eles forem inteligentes, irão se basear na sua informação para ajudar a criar

acordos com benefício mútuo. Um benefício adicional é que os comportamentos adotados durante negociações geralmente são retribuídos. Quando você grita com as pessoas, elas costumam gritar de volta. Quando você se desculpa por um erro ou uma ofensa, elas podem fazer o mesmo. E quando você dá alguma informação sobre sua posição, elas podem retribuir com suas próprias informações. Essa reciprocidade pode criar o compartilhamento de informações necessário para gerar acordos mutuamente benéficos.

4. Negocie diversas questões simultaneamente

Os executivos constantemente nos perguntam: "Que questão devemos discutir primeiro em uma negociação?" Alguns acreditam que é crítico resolver a questão mais importante no início, argumentando que "qualquer outra estratégia é apenas adiamento". Outros negociadores acreditam que é melhor começar com as questões fáceis, pois isso lhes dá tempo para adquirir confiança e dar impulso para questões mais difíceis.

Discordamos dessas duas visões. Em vez disso, defendemos firmemente a negociação de múltiplas questões simultaneamente. Considere o que acontece quando você chega a um acordo sobre uma questão antes que saiba como as outras questões irão se desenrolar. Se você tiver jogado pesado e conseguido o que queria em uma questão, poderá deixar o outro lado com tão pouco benefício que eles serão inflexíveis em todas as outras questões e o negócio inteiro poderá ser desfeito. Ao contrário, quando as pessoas negociam as questões simultaneamente, elas podem encontrar acordos favoráveis, que agreguem valor, entre todas as questões. Embora comprador e vendedor possam estar em conflito em cada questão, eles não se entusiasmam da mesma forma sobre cada questão. A importância relativa de cada questão para cada parte só se torna aparente quando as questões são discutidas simultaneamente.

Como você pode fazer isso, visto que normalmente não é possível falar sobre tudo ao mesmo tempo? Quando você negociar, insista para que nada seja resolvido até que tudo esteja resolvido. Você pode falar sobre diferentes questões, uma de cada vez, e até mesmo discutir possíveis acordos hipotéticos. Mas quando chegar a hora de falar sobre resultados reais, você deverá estar considerando pacotes de questões – acordos que abrangem todas as questões na negociação e que comunicam seu resultado preferido para todas as questões. Ofertas em pacote ajudam a outra parte a

isolar aspectos da oferta que são particularmente problemáticos e propor contraofertas que sinalizem flexibilidade em algumas questões, enquanto criam demandas sobre outras.

Nossos alunos de MBA normalmente nos perguntam o que eles devem dizer quando um provável empregador lhes pede para especificar um valor mínimo de salário. Nosso conselho é dizer a verdade: que a resposta a essa pergunta depende de muitas coisas, incluindo um bônus para contratação, bônus anual, pacote de benefícios do cargo, as tarefas do cargo, o cargo em si, os planos de carreira e outros. É impossível especificar um salário mínimo aceitável sem conhecer os outros detalhes da oferta. Pelos mesmos motivos, é um erro negociar um acordo sobre uma questão de salário antes que você prossiga discutindo outras questões sobre o cargo, afinal, se o seu novo empregador estivesse preparado para oferecer um bônus anual garantido de pelo menos US$1 milhão, você poderia estar disposto a trabalhar o restante do ano sem salário algum. Novamente, nada deve ser resolvido até que tudo esteja resolvido.

5. Faça diversas ofertas simultaneamente

Muitos negociadores tentam pôr uma oferta na mesa logo no início para "ancorar" a discussão. Infelizmente, essa oferta muitas vezes é feita antes de o negociador ter lutado bastante para criar valor adicional. Como o efeito da ancoragem é tão forte que pode eclipsar descobertas subsequentes, você deve evitar pôr uma oferta na mesa antes de uma ativa coleta de informações.

Em alguns casos, mesmo após buscar informações ativamente, é possível que você descubra que não pode apresentar nenhuma oferta que crie valor para ambos os lados. Quando isso acontecer, considere a possibilidade de apresentar várias ofertas em pacote. A maioria de nós põe uma única oferta na mesa e, quando ela é rejeitada, sabe muito pouco a mais do que sabia antes de ter feito a oferta. Se tivéssemos apresentado diversas alternativas, poderíamos ter aprendido mais.

Uma estratégia melhor é fazer várias ofertas de pacote simultaneamente, em que todas as ofertas são igualmente valiosas para você. A outra parte poderia responder dizendo que todas as três das suas ofertas (ou quatro ou cinco) são inaceitáveis. Não se desencoraje. Em vez disso, pergunte: "De que oferta você gostou mais?" ou "Se eu tivesse que mexer em uma das

ofertas, qual delas é o melhor ponto de partida? Do que você gostou nela? E do que você não gostou?" As preferências da outra parte lhe darão dicas valiosas sobre onde encontrar mudanças que possam agregar valor.

Fazer múltiplas ofertas em pacote simultaneamente também permite que você seja visto como um negociador flexível. Oferecer múltiplas opções sinaliza que você está disposto a fazer uma conciliação e que está interessado em entender as preferências e necessidades da outra parte. Assim, da próxima vez que estiver se preparando para fazer uma oferta, não faça apenas uma. Em vez disso, faça várias ofertas (de mesmo valor para você) simultaneamente.

6. Busque acordos pós-acordo

Imagine que você tenha acabado de assinar um negócio complexo. Você está satisfeito com o resultado, bem como a outra parte. A maioria dos negociadores acredita que seu trabalho com o acordo está concluído. Porém, negociadores sensatos continuam a buscar maneiras de aumentar o tamanho do bolo. Depois que um contrato é assinado, pergunte ao outro lado se ele estaria disposto a examinar novamente o acordo para ver se ele pode ser melhorado.

Raiffa (1985) sugere que após os negociadores terem encontrado um acordo mutuamente aceitável, eles devem empregar terceiros para ajudá-los a procurar um acordo com *Superioridade de Pareto* – um acordo que seja potencialmente até melhor para ambas as partes do que o acordo a que chegaram. Nesse cenário, cada negociador pode se reservar o direito de vetar qualquer novo acordo estabelecido por terceiros e reverter ao acordo original. Com essa segurança nas mãos, Raiffa afirma que os negociadores poderão ficar mais dispostos a permitir que terceiros criem um acordo superior, que é conhecido como *acordo pós-acordo* (Post-Settlement Settlement – PSS). Com base na premissa de Raiffa, negociadores devem procurar um PSS como uma última oportunidade para agregar valor (Bazerman, Russ e Yakura, 1987). Esse processo não exige necessariamente a ajuda de terceiros.

Normalmente, a última coisa que você deseja depois de uma longa negociação é reabrir a discussão. Por que, então, você poderia propor um PSS? Após chegar a um acordo inicial, muitas vezes há amplas oportunidades de melhorar áreas do contrato que podem não ser ideais

para nenhuma das partes. Se você não estiver confiante de ter alcançado um resultado com Eficiência de Pareto, talvez seja do seu melhor interesse propor ao outro lado um processo de PSS no qual ambas as partes concordam em considerar-se vinculadas ao acordo inicial se não se encontrar outro acordo melhor. Entretanto, se esse acordo melhor for encontrado, as duas partes compartilharão o excedente. Um PSS não é uma tentativa de renegar ou espremer concessões da outra parte até a última gota, nem deveria ser percebido como tal. Para comunicar que um PSS seria realizado para o benefício dos dois lados, Malhotra e Bazerman (2007) sugerem abrir um diálogo como este:

> Parabéns! Creio que nosso trabalho árduo realmente resultou em um ótimo acordo. Provavelmente estamos prontos para colocá-lo em ação. Porém, estou pensando se você poderia estar aberto a uma ideia. Embora estejamos satisfeitos com o acordo, inevitavelmente, existem aspectos do acordo que eu gostaria que pudessem ter sido melhores para mim, e você provavelmente sente o mesmo sobre outros aspectos. E se gastássemos mais alguns minutos falando sobre melhorias potenciais no acordo, que poderiam ser melhores para nós dois? Talvez já tenhamos esgotado as possibilidades – mas poderia ser uma boa ideia ver se ainda existem algumas cartas para virar. Logicamente, se não encontrarmos maneiras de satisfazer a ambas as partes, estaremos ainda mais confiantes de que nosso acordo assinado é o melhor possível. Se estiver disposto, vamos tentar...

Um processo de PSS oferece uma última tentativa, com riscos limitados para qualquer das partes, para garantir que se tenha chegado a um acordo com eficiência de Pareto. Esse processo pode ser iniciado após um acordo inicial, usando qualquer uma das cinco estratégias de coleta de informações definidas anteriormente. Como escreve Raiffa (1985, p. 9):

> Devemos reconhecer que muitas disputas são acertadas mediante barganhas determinadas e posicionais. Acertadas, sim. Mas acertadas eficientemente? Muitas vezes não... elas rodeiam quanto ao compartilhamento do bolo e muitas vezes deixam de perceber que, em conjunto, o bolo poderia ficar maior... talvez haja um outro ajuste cuidadosamente elaborado que ambas [as partes] poderiam preferir ao acordo a que realmente chegaram.

Resumo

Essas seis estratégias oferecem as ferramentas que você precisa para criar valor em suas negociações importantes. Nenhuma estratégia funcionará em todas as situações. Porém, coletivamente, elas aumentam o benefício conjunto potencial que as partes alcançarão por meio da negociação.

Como você saberá que obteve todo o valor possível em uma negociação? Primeiro, verifique novamente para ter certeza de que considerou todas as estratégias listadas anteriormente e experimentou o máximo possível. Em seguida, pense em como você entenderá os interesses e preocupações do outro lado. Se você encerrar uma negociação sem saber muito sobre os interesses e prioridades do outro lado, provavelmente terá deixado muito valor sobre a mesa.

É importante repetir que nenhuma estratégia elimina a necessidade de eventualmente dividir valor; qualquer conselho é incompleto se deixar de tratar explicitamente da dimensão da reivindicação. Armados com essas estratégias para criar e reivindicar valor em negociações, os negociadores deverão conseguir melhorar seu desempenho em ambas as dimensões.

Resumo e crítica

Este capítulo apresentou vários métodos para aumentar o potencial para negociações bem-sucedidas. Primeiro, esboçamos a abordagem da decisão analítica que focaliza a coleta de informações – a saber, a importância de estabelecer pontos de reserva, explorar os interesses fundamentais das partes e pesar a importância relativa desses interesses. A necessidade de pensar sobre criação e reivindicação de valor foi discutida, e apresentamos o conceito do aproveitamento das diferenças (tais como estimativas de resultados futuros, preferências de risco e preferências de tempo) como uma estratégia para descobrir trocas. Foram delineadas seis estratégias de coleta de informações para descobrir potencial para agregar valor em situações de negociação. Dentre elas estão cultivar confiança, fazer perguntas, revelar informações estrategicamente, discutir múltiplas questões simultaneamente, fazer várias ofertas simultaneamente e buscar acordos pós-acordo. Juntas, essas técnicas fornecem uma estrutura prescritiva para pensar racionalmente sobre negociações no mundo real.

Como professores de negociação, temos notado que estudantes que não conseguem se preparar completamente para uma simulação são arrasados por seus oponentes. É errado presumir que uma boa intuição permitirá que você navegue calmamente pelas negociações; a preparação é crítica. Preparação de alta qualidade exige que você reflita sobre inúmeras questões simples, porém importantes. O exemplo da lista de perguntas apresentada a seguir não cobrirá todas as situações de negociação, mas é um bom começo:

1. Qual é sua BATNA?

2. Qual é seu preço de reserva?

3. Quais são as questões nesta negociação?

4. Que importância tem cada questão para você?

5. Qual você acha que é a BATNA da outra parte?

6. Qual você acha que é o preço de reserva da outra parte?

7. Que importância você acha que cada questão tem para a outra parte?

8. Há trocas viáveis que criam valor?

9. Você e a outra parte discordam quanto aos eventos futuros? Se discordarem, uma aposta é viável?

10. Como você agirá para identificar a informação que atualmente não conhece?

Embora responder a essas perguntas não garanta sucesso, isso melhorará suas chances.

Como vimos nos primeiros nove capítulos, nosso mundo não é totalmente racional no que se refere aos nossos próprios processos de tomada de decisões. Uma lição fundamental deste livro é que, mesmo quando você recebe conselhos racionais, como a abordagem da decisão analítica, seus vieses de decisão profundamente entranhados podem limitar sua habilidade de seguir esses conselhos. Nesse sentido, a abordagem da decisão analítica é apenas um primeiro passo para ajudá-lo a tornar-se um melhor tomador de decisões em contextos multipartidários. Essa abordagem exige modelos descritivos adicionais que permitam que você, como negociador focal, anteveja melhor seus próprios comportamentos prováveis e os da outra parte. Se você ou seu oponente não estiverem agindo com total racionalidade, quais desvios sistemáticos em relação à racionalidade podem ser previstos? Como você pode antever melhor o próprio comportamento do seu oponente e como pode identificar e superar barreiras que podem impedi-lo de seguir conselhos de decisão analítica? A abordagem da decisão analítica nos diz que devemos considerar as decisões reais, mas não necessariamente racionais, do outro lado. Um adendo útil a essa abordagem é identificar os desvios específicos em relação à racionalidade que podemos antever no nosso próprio processo decisório e no da outra parte. Esse será o foco do próximo capítulo.

Capítulo

11

Cognição do negociador

A abordagem de decisão analítica para a negociação apresentada no capítulo anterior sugere que é desejável para ambas as partes chegar a um acordo sempre que existir uma zona de barganha positiva. Então, por que os participantes da negociação muitas vezes não acertam um acordo? A abordagem de decisão analítica também provê estratégias para chegar a acordos de grande valor para ambas as partes. Então, por que até mesmo negociadores que têm conhecimento desse conselho falham em conseguir resultados com Eficiência de Pareto?

Este capítulo explora os erros de cognição mais comuns que as pessoas cometem em negociações. Examinaremos, especificamente, seis questões principais que afetam a cognição do negociador: (1) o mítico bolo fixo da negociação, (2) a estruturação do julgamento do negociador, (3) a escalada irracional do conflito, (4) o excesso de confiança do negociador, (5) o interesse próprio do negociador e (6) vieses de ancoragem. Cada seção ilustra como os processos de tomada de decisões do negociador típico divergem de um modelo prescritivo de comportamento e discute como nós, na qualidade de negociadores, podemos corrigir esses desvios.

Entender esses erros comuns nos ajudará a melhorar nossas habilidades de negociação de duas maneiras importantes. Primeiro, conscientização é um passo essencial para evitar esses erros em negociações importantes. Segundo, uma vez que você tenha aprendido a identificar esses erros nos seus próprios comportamentos, estará mais capacitado a prevê-los nas decisões de outros negociadores.

O mítico bolo fixo das negociações

Por que negociadores costumam fracassar em chegar a acordos que criam máximo valor para ambos os lados? Uma razão é a premissa do bolo fixo. Quando indivíduos abordam negociações com a mentalidade do bolo fixo, admitem que seus interesses conflitam, necessária e diretamente, com os interesses do outro lado. Metaforicamente, eles acreditam que ambos estão lutando pela maior fatia do bolo.

Acordos diplomáticos, soluções de litígios conjugais e a criação de alianças estratégicas são com frequência bloqueados pela premissa de que os interesses das partes são diametralmente opostos. Argumentos criativos ocorrem quando os participantes descobrem trocas entre as questões – mas eles não procurarão essas trocas se supuserem que o tamanho do bolo é fixo.

A premissa de um bolo fixo nos leva a interpretar grande parte das situações competitivas como situações do tipo ganhar-perder. Essa orientação ganhar-perder manifesta-se em nossa sociedade nas competições atléticas, na admissão a programas acadêmicos, nos sistemas de promoção corporativa e assim por diante. Generalizando essas situações objetivas ganhar-perder, indivíduos criam expectativas similares para situações que não são necessariamente ganhar-perder. Quando enfrentam situações com motivos mistos, como uma negociação que requer agregação de valor e reivindicação de valor, o componente que reivindica geralmente prevalece, motivando a maioria dos negociadores a desenvolver uma estratégia para obter a maior fatia possível do bolo fixo percebido. Adotar tal foco inibe a procura de soluções criativas mediante trocas benéficas.

O poder de destruição do mítico bolo fixo é assimilado nesta declaração da era da Guerra Fria feita pelo representante do Congresso Floyd Spence, do estado da Carolina do Sul, a respeito de um tratado de redução de armas: “Há algum tempo, eu tenho uma filosofia a respeito do SALT (Strategic Arms Limitation Treaty – Tratado de Limitação de Armas Estratégicas), que é a seguinte: os russos não aceitarão um tratado SALT que não seja do seu melhor interesse e me parece que, se for do melhor interesse deles, não pode ser do nosso melhor interesse” (citado originalmente em Ross e Stillinger, 1991). Esse tipo de raciocínio

perigosamente confuso – que qualquer coisa boa para a União Soviética deveria ser ruim para os Estados Unidos – define a premissa do mítico bolo fixo. Com a vantagem de uma visão retrospectiva do século XXI, podemos facilmente reconhecer que tratados como o SALT beneficiariam ambos, os Estados Unidos e a União Soviética, pela redução dos desperdícios nos gastos com a defesa e do espectro da guerra nuclear. Ainda assim, Thompson (2001) descobriu que, mesmo quando dois lados querem exatamente o mesmo resultado, tal como o final da Guerra Fria, muitas vezes os negociadores acertam um resultado diferente ou chegam a um impasse. O mítico bolo fixo pode fazer as partes ficarem à mercê do que Thompson chama de *viés de incompatibilidade* – a premissa de que os interesses de uma pessoa são contrários aos da outra parte.

O mítico bolo fixo também nos leva a "desvalorizar reativamente" qualquer concessão, por ter sido feita por um adversário (Stillinger, Epelbaum, Keltner e Ross, 1990). Curhan, Neale e Ross (2004) pediram que negociadores estimassem o valor de diversos resultados possíveis antes e depois de tomarem parte em uma negociação. Os negociadores costumavam gostar mais de um resultado possível depois que o propunham na negociação. Mais especificamente, eles costumavam gostar *menos* de um resultado possível depois que ele era proposto pelo outro lado. Parece que somos suscetíveis de examinar os mesmos termos de acordo como vantajosos quando nós mesmos os propomos, mas desvantajosos quando a outra parte os propõe. Assim que a outra parte cede sobre uma questão, você poderá se ver desvalorizando a concessão com essa lógica falha: "Se ela está disposta a fazer essa concessão, a questão não deve ser muito importante."

Quando indivíduos fazem tais suposições sobre os interesses da outra parte, eles inibem a procura de trocas mutuamente benéficas. O fato é que pode ser bem fácil descobrir trocas quando os negociadores as procuram ativamente. Mas quando perguntamos a estudantes de administração por que não conseguiram realizar uma troca em uma negociação simulada, eles normalmente nos dizem que não sabiam que a troca era possível. Por que não? A premissa do bolo fixo os impediu de iniciar a busca.

A estruturação do julgamento do negociador

Considere o seguinte cenário:

> Você comprou seu apartamento em 2005 por US$250.000 e acabou de colocá-lo no mercado por US$299.000, mas tendo como alvo real US$290.000 (sua estimativa do valor real do apartamento). Aparece uma oferta de US$280.000. Essa oferta representa um ganho de US$30.000 em comparação com o preço original de compra ou uma perda de US$10.000 em comparação com seu alvo atual?

A resposta para essa pergunta é "ambos". A partir de uma perspectiva racional, e com base na sua intuição, podemos facilmente determinar que a diferença entre os dois pontos de vista é irrelevante. Contudo, como discutimos no Capítulo 5, Kahneman e Tversky (1982) demonstraram que surgem diferenças importantes das reações de indivíduos a perguntas formuladas em termos de perdas *versus* ganhos. Essa diferença é crítica para descrever o comportamento do negociador.

Para entender a importância da estruturação em negociações, considere a seguinte situação de administração trabalhista. Um sindicato insiste que a administração deve aumentar a remuneração dos membros do sindicato de US$16 para US$18 por hora e que qualquer valor menor que esse, dada a inflação atual, representa uma perda. A gerência argumenta que qualquer aumento acima de US$16 por hora provoca uma perda inaceitável. E se cada lado tivesse a opção de acertar por US$17 a hora (um acordo certo) ou partir para a arbitragem obrigatória (um acordo arriscado)? Uma vez que cada lado vê o conflito em termos do que tem a perder, segundo as descobertas de Kahneman e Tversky (1981), podemos prever que cada lado estará favorável ao risco e, portanto, relutante em aceitar o acordo certo. Mudar a estruturação dos negociadores de positiva para negativa, contudo, provoca um resultado previsto muito diferente. Se o sindicato vir qualquer aumento acima de US$16 por hora como um ganho e a gerência vir qualquer aumento abaixo de US$18 por hora como um ganho, então ambos os lados estarão adversos ao risco e um ajustamento negociado será provável. Neale e Bazerman (1985) descobriram que negociadores cujas estruturas são positivas são significativamente mais propensos a fazer concessões e chegar a resultados mutuamente benéficos do que suas contrapartes negativamente estruturadas.

O que determina se um negociador terá uma estrutura positiva ou

negativa? A resposta está na seleção de uma âncora perceptiva. Considere as âncoras disponíveis para um líder sindical que está negociando salários com a gerência: (1) os salários do ano anterior, (2) a oferta inicial da gerência, (3) a estimativa do sindicato para o ponto de reserva da gerência, (4) o ponto de reserva do sindicato ou (5) a posição de barganha que o sindicato anunciou publicamente a seus associados. À medida que a âncora passa de 1 para 5, um ganho modesto em comparação com os salários do ano anterior torna-se uma perda quando comparado com as metas mais altas promovidas publicamente, fazendo o negociador do sindicato passar de uma estrutura positiva para uma estrutura negativa. Especificamente, para trabalhadores que atualmente estão ganhando US$16 por hora e exigem um aumento de US$2 por hora, a proposição de um aumento de US$1 por hora pode ser vista como um ganho de US$1 por hora em relação ao salário do ano anterior (âncora 1) ou como uma perda de US$1 por hora se comparada às metas dos associados do sindicato (âncora 5).

A estruturação tem importantes implicações para as táticas usadas por negociadores. Os efeitos da estruturação sugerem que, para induzir um comportamento favorável à concessão em um oponente, um negociador deve sempre criar âncoras que direcionem a oposição para uma estrutura positiva. Isso significa que você estará negociando em termos do que o outro lado tem a ganhar, aumentando assim as oportunidades para trocas e comprometimentos. E mais, quando você reconhecer que seus oponentes têm uma estrutura negativa, deve incentivá-los a reconhecer que eles adotaram uma estratégia arriscada em uma situação em que é possível um ganho certo.

Finalmente, o impacto da estruturação tem implicações importantes para mediadores. Quando a meta proposta é um comprometimento, o mediador deve se esforçar para convencer ambas as partes a ver a negociação segundo uma estrutura positiva. Isso é complicado, entretanto, já que a âncora que levará a uma estrutura positiva para um negociador provavelmente levará a uma estrutura negativa para o outro. Isso sugere que, nas reuniões que os mediadores fazem com cada parte em separado, eles precisam apresentar diferentes âncoras para criar aversão ao risco em cada uma das partes. Novamente, para afetar a estrutura, os mediadores também devem enfatizar o risco realista da situação, chamando assim a atenção para a incerteza da mesma e levando ambos os lados a preferirem um acordo certo.

A escalada do conflito

Depois de décadas de animosidade, em 18 de março de 1990 os proprietários de times de beisebol e os jogadores chegaram a um acordo de quatro anos para evitar uma greve que ameaçava cancelar a temporada de beisebol de 1990. O acordo expirou em 31 de dezembro de 1993 e a temporada de 1994 começou sem um novo contrato em vigor. A primeira oferta partiu dos proprietários em 14 de junho de 1994, mas estava bem fora da faixa de barganha. Seguiu-se uma negociação disfuncional e em 12 de agosto os jogadores entraram em greve.[1]

A greve efetivamente encerrou a temporada de beisebol de 1994 e deu um prejuízo de aproximadamente de US$1 bilhão em oportunidades financeiras para proprietários e jogadores. Vendedores de alimentos, varejistas, empresas fabricantes de cartões de beisebol e fãs também foram prejudicados de várias maneiras durante a greve. A ineficiência da greve ficou bem clara quando os tribunais exigiram que os proprietários dos times aceitassem a estrutura preexistente para a temporada de 1995 enquanto continuavam as negociações para o futuro.

De 1986 a 1993 a Primeira Divisão de Beisebol (Major League Baseball) funcionou com lucro; em 1993 os lucros anuais tinham alcançado US$36 milhões. A greve mudou aquele quadro. Os proprietários perderam US$375 milhões em 1994, US$326 milhões em 1995 e entre US$100 e US$200 milhões em 1996 (Grabiner, 1996). Nesse ínterim, os jogadores perderam dinheiro, *status* e poder de barganha. Por no mínimo vários anos, a posição do beisebol como o passatempo nacional dos Estados Unidos ficou prejudicada. A greve foi um exemplo extremamente custoso e marcante de um conflito que entrou em uma espiral de escalada.

No meio da controvérsia, Sebenius e Wheeler (1994) propuseram uma estratégia potencialmente vantajosa para resolver a desavença: continuar a temporada de beisebol, mas não permitir que os times recebessem receitas ou os jogadores recebessem seus salários. Em vez disso, receitas e remunerações conhecidas de antemão iriam para um fundo comum até que se chegasse a uma solução. Nesse meio-tempo, a visão dos fundos financeiros se acumulando seria um incentivo para que ambos os lados concordassem com um ajustamento. Sebenius e Wheeler ainda argumentaram que as partes poderiam separar uma parcela do fundo para

caridade (tal como as Olimpíadas Especiais) se não conseguissem chegar a um argumento em tempo viável – novamente incentivando-os a fazer concessões e criando, ao mesmo tempo, relações públicas positivas em vez de negativas. No geral, Sebenius e Wheeler elaboraram uma estratégia muito sensata que teria sido muito mais eficiente do que a greve.

Então, por que as partes não seguiram esse conselho? Minha resposta é que, como ambas as partes estavam empenhadas quase exclusivamente em derrotar o outro lado, também estavam preparadas para escalar o comprometimento com seu curso inicial de ação. Um sinal de que as partes estavam absorvidas com objetivos inapropriados foi a alegre reação dos proprietários dos times com o cancelamento da Série Mundial de 1994 (1994 World Series). Muito ocupados congratulando-se mutuamente por terem mantido sua união, eles deixaram de notar que estavam se unindo para destruir US$1 bilhão de lucros.

Apenas quatro anos mais tarde, ficou evidente que os proprietários dos times da NBA (National Basketball Association) nada tinham aprendido com os erros do beisebol. Repetindo esse modelo de escalada, a NBA iniciou uma greve de empregadores de 202 dias que custou aos proprietários mais de US$1 bilhão e aos jogadores, mais de US$500 milhões em salários perdidos. Em 2011, a NBA novamente seguiu o mesmo caminho de competição mutuamente destrutiva. Quando se aproximou a estação de basquete profissional, os jogadores e os proprietários de time chegaram a um impasse em quase todas as principais questões em jogo, particularmente salários, um teto salarial e compartilhamento de receitas. Alegando estar perdendo cerca de US$300 milhões por ano, um valor que o sindicato dos jogadores disputava, a liga propôs cortar os salários dos jogadores em 40%. Quando o acordo de barganha coletiva expirou em 1º de julho, a liga promoveu a greve dos jogadores. Com os dois lados ainda afastados sobre as questões mais significativas em setembro, a liga cancelou o campo de treinamento e jogos pré-temporada. “As pessoas que têm seu sustento impactado por um encerramento de nossas atividades terão uma visão negativa dos dois lados”, comentou o representante da NBA David Stern. “Acredito que nossos fãs terão uma visão negativa do motivo pelo qual nossos garotos não podem resolver essas coisas” (Chicago Tribune, 2011). No fim, os dois lados chegaram a um acordo, mas não antes de cancelar um quinto da temporada e perder centenas de milhões de dólares em receitas de

propaganda de televisão e licença de produtos.

Diekmann, Tenbrunsel, Shah, Schroth e Bazerman (1996) estudaram explicitamente a escalada no contexto da negociação. Descobriram que tanto vendedores quanto compradores de imóveis são afetados pelo preço que o vendedor pagou anteriormente pela propriedade. Esse "custo submerso" não afetou a avaliação que qualquer das partes fez do valor da propriedade, mas afetou, de fato, suas expectativas, preços de reserva e resultados finais de negociações. Compreender a escalada pode ser muito útil para um negociador prever o comportamento de um oponente. Quando a outra parte realmente ficará firme e quando cederá? A literatura sobre escalada prevê que a outra parte ficará firme quando "investiu demais" em sua posição para desistir. O anúncio da posição de alguém aumenta sua tendência a escalar irracionalmente (Staw, 1981).

Estrategicamente, as descobertas sobre a escalada na negociação sugerem que você deve evitar induzir declarações ousadas, firmes de um oponente, ou seu adversário mais tarde se sentirá encurralado no canto. Se você em contrapartida tiver tomado uma posição rígida sobre uma questão, pode ser capaz de encontrar maneiras criativas para ele ceder e tornar o acordo possível. Por exemplo, uma colega nossa estava negociando a compra de um apartamento em Chicago. O vendedor do apartamento anunciou uma posição rígida no preço: "Não vou vender o apartamento por menos do que US$350.000. Essa é minha oferta final." Nossa colega, que também leciona negociação, sugeriu outras formas para o vendedor ceder. No fim, ela pagou os US$350.000 que ele estava exigindo, mas conseguiu que ele fizesse uma série de mudanças e melhorias no apartamento e incluísse uma vaga de estacionamento adicional e bastante valiosa "gratuitamente".

Excesso de confiança do negociador

Quando a temporada de beisebol de 2006 terminou, Matt Harrington, 1,93m, 95 kg, 24 anos, destro, estava terminando sua quarta temporada arremessando para os Fort Worth Cats na Central Baseball League. Por esses quatro anos, o salário de beisebol de Harrington em média era menos de US$1.000 por mês; fora da temporada, ele estocava prateleiras na Target. Nesse ponto, Harrington provavelmente se parece com um jogador típico de liga independente. Mas, em 2000, aos 18 anos, Harrington foi manchete nas capas de *USA Today* e *Baseball America*. Ele era descrito na imprensa como um jovem modesto, trabalhador, que provavelmente era o melhor arremessador disponível recrutado na liga principal. No Brasil, existem situações em que excesso de confiança pode criar correções brutais, por exemplo, na BOVESPA, o Pré-sal com OGX criou grandes expectativas, mas depois, as ações OGX caíram porque o mercado reavaliou os riscos, os lucros e a situação financeira da OGX, essas correções nas bolsas vêm muitas vezes do excesso de confiança no negociador.

Naquele ano, Harrington e sua família contrataram Tommy Tanzer, um empresário de atletas bem conhecido, para representá-lo. Para afastar equipes com orçamentos limitados, Tanzer disse às equipes com profissionais mais caros que eles teriam que oferecer pelo menos US$4,95 milhões de bônus no primeiro ano para contratar Harrington. Os Colorado Rockies selecionaram Harrington como sétimo arremessador para contratação, mas insistiram que eles não pagariam o preço exigido por Tanzer. Depois da contratação, os Rockies ofereceram a Harrington US$4,9 milhões por oito anos, depois US$5,3 milhões por oito anos, e finalmente US$4 milhões por apenas dois anos. Considerando-se insultados pelos ofertantes, Harrington, seus pais e Tanzer rejeitaram cada uma das ofertas – apesar do fato de que esses valores eram típicos para um jogador de sétimo arremesso. As duras negociações se estenderam por meses, antes de se encerrarem. Harrington não conseguiu jogar por um time da liga principal naquele ano ou para qualquer um dos times de liga menor de alto nível. Ele se dirigiu ao St. Paul Saints da liga independente e esperou conseguir uma negociação mais bem-sucedida no ano seguinte.

Harrington teve uma temporada de desapontamento com os Saints, mas conseguiu um novo agente, Scott Boras, para a contratação na liga

principal de 2001. Os San Diego Padres o escolheram como 58º na seleção geral. Desta vez, Harrington rejeitou uma oferta de US$1,25 milhão por quatro anos com um bônus de assinatura de US$300.000. No ano seguinte, 2002, Harrington era o 374º arremessador. Ele recebeu oferta (e recusou) de menos de US$100.000 dos Tampa Bay Devil Rays. Em 2003, os Cincinnati Reds o avaliaram na 24ª rodada como número 711, mas novamente as conversas falharam.

Nesse ponto, Harrington tinha se tornado a recusa mais longa na história do beisebol, mas sua saga não havia terminado. Em 2004, os New York Yankees o recrutaram na 36ª rodada – ele era o jogador número 1.089 – mas não lhe fizeram uma oferta de contrato. Nenhuma das 30 equipes da MLB recrutou Harrington nas 50 rodadas do recrutamento de 2005. Isso fez de Harrington um agente livre, que poderia assinar com qualquer equipe que estivesse interessada nele. Em outubro de 2006, os Chicago Cubs assinaram com Harrington um contrato de liga menor. Ele foi convidado para o treinamento da primavera com a esperança de finalmente entrar para os Majors, mas sem pagamento garantido. Harrington apareceu no campo de treinamento, para ser liberado (dispensado) pelos Cubs antes do início da temporada de 2007. Ele retornou ao St. Paul Saints, sua equipe de liga independente original, que o liberou em junho de 2007.

Na negociação, é útil saber quando recusar para conseguir um resultado melhor. Em algum ponto, porém, negociadores sensatos sabem quando é hora de aceitar o acordo sobre a mesa. Ano após ano, Harrington, seus pais e seus agentes cometeram um erro simples, mas crítico: eles se esqueceram de dizer sim. A BATNA de Harrington era, na melhor das hipóteses, arriscada, na pior, terrível. Ainda assim, mesmo com negociadores profissionais o representando, seu excesso de confiança destruiu um potencial tremendo.

Superestimar as chances de que o outro lado lhe dê o que você quer pode ser um erro de negociação devastador. A história de Matt Harrington é extrema, mas todos os tipos de pessoas que procuram emprego superestimam o que o outro lado pagará. De um modo geral, os negociadores que superestimam seu valor e, consequentemente, não conseguem chegar a um acordo, desperdiçam oportunidades tremendas.

Pesquisas demonstram que negociadores tendem a ser excessivamente

confiantes de que suas posições prevalecerão se eles não “cederem”. De modo semelhante, negociadores que recorrem à arbitragem de oferta final consistentemente superestimam a probabilidade de sua oferta final ser aceita (Bazerman e Neale, 1982). (Cada uma das partes na arbitragem da oferta final submete uma “oferta final” a um árbitro, que precisa escolher uma delas. Diferentemente do juiz ou de um mediador, o árbitro não pode fazer outra proposta.) Em estudos de laboratório nos quais havia, em média, somente 50% de chance de uma oferta final ser aceita, o indivíduo médio, não obstante, estimou que havia uma probabilidade muito mais alta (68%) de que sua oferta seria aceita.

O excesso de confiança pode inibir uma variedade de acordos a despeito da existência de uma zona de barganha positiva. Se for feita uma estimativa mais precisa, o negociador provavelmente se sentirá mais duvidoso e incerto quanto à probabilidade de sucesso e é mais provável que aceite um comprometimento. Neale e Bazerman (1985) descobriram que negociadores “adequadamente” confiantes exibem comportamento mais favorável à concessão e são mais bem-sucedidos do que negociadores excessivamente confiantes. Há maior probabilidade de ocorrer excesso de confiança quando o conhecimento de uma das partes é limitado. Como aprendemos no Capítulo 2, a maioria de nós segue a regra cognitiva intuitiva: “Quando em dúvida, seja superconfiante.” Uma cura para o seu excesso de confiança é buscar avaliações de valor objetivas de uma parte neutra. Sua estimativa neutra provavelmente estará mais próxima da posição da outra parte do que o negociador poderia ter previsto intuitivamente.

Vieses de interesse próprio na negociação

Um conceito intimamente relacionado com o excesso de confiança do negociador é o egocentrismo ou interesse próprio do negociador. Embora o excesso de confiança se refira à tendência dos negociadores de exagerar sua indispensabilidade, vieses de egocentrismo referem-se à tendência das pessoas de definir o que é justo de maneira que lhes favoreçam. Como resultado dos vieses de egocentrismo, mesmo quando duas partes sinceramente declaram que querem um resultado que seja "justo" para ambos os lados, suas noções muito diferentes do que é justiça podem resultar em impasse.

Thompson e Loewenstein (1992) descobriram que a atenção autointeressada, enviesada, dada às informações disponíveis em um conflito, afetavam as percepções das partes quanto ao que constituía um acerto justo; em uma disputa trabalhista simulada, a magnitude desse viés afetou a duração de uma greve. De modo semelhante, Babcock, Loewenstein, Issacharoff e Camerer (1995) entregaram a participantes diversos materiais (depoimentos, relatórios médicos e policiais etc.) referentes a uma ação judicial resultante de uma colisão entre um automóvel e uma motocicleta. Foram designados papéis de autor ou de réu da ação aos participantes, que então receberam instruções para tentar negociar um acordo. Se não conseguissem fazê-lo, teriam de pagar pesadas multas; além disso, foram informados de que a quantia paga pelo réu ao autor da ação seria determinada por um juiz imparcial que já tinha tomado sua decisão tendo como base exatamente o mesmo material que receberam sobre o caso. Antes da negociação, foi solicitado aos participantes que fizessem uma previsão da sentença do juiz. Todos foram informados de que essa estimativa não seria comunicada à outra parte e não afetaria a decisão do juiz (que já tinha sido tomada). Não obstante, as previsões da indenização imposta pelo juiz feitas pelos reclamantes foram substancialmente mais altas do que as feitas pelos réus, e o grau de discrepância entre reclamante e réu era um forte prognóstico quanto a se chegariam ou não a um acordo sobre o caso (contrastando com confiar na decisão do juiz). As estimativas de justiça dos participantes apresentavam um viés de egocentrismo conforme o papel que lhes foi designado. Vários experimentos subsequentes tentaram reduzir a magnitude do viés. Babcock e Loewenstein (1997) premiaram com dinheiro vivo os participantes que

previram com exatidão a sentença do juiz e pediram que eles escrevessem um ensaio discutindo o ponto de vista do outro lado. Nenhuma dessas intervenções surtiu efeito mensurável; os participantes consistentemente acharam que a percepção do juiz do que era um julgamento justo seria compatível com a sua. Outras descobertas feitas a partir da mesma série de experimentos apontaram para um provável mecanismo psicológico subjacente ao egocentrismo do negociador. Os participantes receberam oito argumentos favoráveis ao lado para o qual tinham sido designados (autor ou réu da ação) e oito argumentos favoráveis ao outro lado. Foi solicitado que eles classificassem as importâncias desses argumentos como percebidas "por uma terceira parte neutra". Houve uma forte tendência de considerar os argumentos que apoiavam a posição adotada pelos participantes de um grupo como mais convincentes do que os argumentos que apoiavam o outro lado, sugerindo que o viés funciona distorcendo a interpretação que cada um faz das evidências. Coerentemente com essa descoberta, quando os papéis de cada parte (autor ou réu da ação) foram designados apenas após a leitura do material sobre o caso, a magnitude do viés foi substancialmente reduzida e quase todos os pares chegaram a um acordo sobre as indenizações. Além do mais, o efeito só funciona quando a informação é complexa ou ambígua o bastante para que diferentes partes a interpretem de formas diferentes (Loewenstein e Moore, 2004).

Os vieses do egocentrismo são igualmente disseminados e prejudiciais quando se trata de acordos negociados em disputas que envolvem mais de duas partes. Muitas das descobertas relativas ao egocentrismo e negociações multipartidárias concernem às decisões de indivíduos envolvidos em *dilemas sociais*. Uma nítida ilustração de um dilema social foi oferecida por Hardin (1968) com uma parábola sobre um grupo de boiadeiros que utilizava um pasto comum para alimentar o seu gado. Cada boiadeiro sabia que era vantajoso para ele aumentar sua boiada porque cada animal a mais representa lucro pessoal. Contudo, o custo da pastagem, medido pelo desgaste do pasto, é compartilhado por todos os boiadeiros. Se o número total de animais tornar-se muito grande, a pastagem ficará com um rebanho enorme e será eventualmente exaurida. Assim, os boiadeiros tinham um interesse coletivo em estabelecer limites individuais ao número de cabeças de gado que utilizavam aquele pasto até um ponto em que fosse compatível com a capacidade de recuperação da pastagem. Ao mesmo tempo, é do interesse de cada boiadeiro expandir marginalmente seu gado para além do limite que lhe foi determinado. A

parábola de Hardin tem um paralelo na negociação. Enquanto cada negociador pode suspeitar que superestimar o que ele merece possa melhorar suas chances de obter mais daquilo que deseja, também deve ficar claro que, à medida que as demandas de cada pessoa aumentam, também aumenta a probabilidade de não chegar a acordo algum. Muitas das questões sobre escassez de recursos naturais e poluição que enfrentamos na sociedade contemporânea são parecidas com a "tragédia dos recursos comuns" de Hardin. Wade-Benzoni, Tenbrunsel e Bazerman (1996) criaram uma simulação de dilema social na qual um grupo compartilha um recurso comum, escasso – nesse caso, tubarões oceânicos –, do qual cada membro pode se servir. Essa simulação se baseia na crise pesqueira que aconteceu na vida real no nordeste dos Estados Unidos, onde espécies dos principais peixes gregários têm sido exauridas resultando em considerável incerteza sobre quando e como elas seriam restituídas a um nível sustentável. As duas questões mais críticas que a administração da atividade pesqueira enfrenta são: (1) quem pagará o custo da reversão da crise e (2) quem receberá os benefícios subsequentes. Assim, a atividade pesqueira do nordeste contém em si toda a gama de questões inerentes à administração de recursos de propriedade comum. Como acontece em qualquer dilema social, indivíduos têm de escolher entre interesses pessoais e do grupo. O melhor interesse do grupo está em limitar a pesca, mas interesses pessoais podem induzir membros individuais a pescar em excesso.

Na simulação dos tubarões, foram designados papéis aos participantes como representantes de organizações cuja renda dependia da pesca do tubarão. Os representantes estavam se reunindo para uma conferência para encontrar uma solução para o seu problema comum, o extermínio do grande tubarão costeiro. Todos os participantes foram informados de que tinham dois objetivos: (1) maximizar o lucro atual sem esgotar a reserva pesqueira até um nível baixo demais para permitir a atividade de pesca no futuro e (2) maximizar o valor presente líquido do lucro que suas associações receberiam. Esse lucro seria desmembrado em dois componentes: lucro recebido da reserva pesqueira atual e lucro esperado das futuras reservas de pesca. Os participantes foram informados de que um determinado nível total de reserva pesqueira era sustentável, permitindo que a espécie se reproduzisse mantendo seu atual nível populacional; se a atividade pesqueira total ficasse acima daquele nível, a extinção da espécie seria mais acentuada. Pescar acima do nível

determinado reduziria as oportunidades de pesca futura, resultando em menor lucro líquido total.

Uma característica comum a praticamente todos os dilemas sociais do mundo real é a assimetria na contribuição das partes ao problema e na sua disposição de cooperar para as soluções propostas. Quando existe assimetria, os negociadores provavelmente mostrarão egocentrismo nos julgamentos que fazem da justiça da distribuição dos recursos. Para capturar essa assimetria na simulação, os participantes foram informados de que suas organizações atribuíam pesos diferentes à importância das futuras reservas de pesca de tubarões. Especificamente, esses participantes que representavam grupos comerciais de pesca adquiriam números relativamente altos de tubarões e seu interesse pela futura pujança do recurso era relativamente baixo. Ao contrário, os representantes de grupos de pesca recreativa adquiriam menos tubarões e tinham um interesse muito forte no futuro do recurso. Coerentes com a situação do mundo real, os participantes foram informados de que os grupos comerciais estavam mais bem equipados do que os grupos recreativos para mudar para uma espécie diferente de peixe caso o recurso dos tubarões fosse exaurido.

Após receber as informações que acabamos de descrever, mas antes da sua conferência simulada, os participantes registraram que solução acreditavam pessoalmente ser justa para a crise. Durante a conferência de 30 minutos que se seguiu, os participantes discutiram as questões e soluções potenciais, mas não firmaram nenhum compromisso obrigatório. Novamente solicitou-se aos participantes que julgassem individualmente a justiça das decisões apresentadas em seguida à conferência. Interpretações egocêntricas da justiça foram o padrão comum nesse dilema assimétrico de recursos. Além disso, os pesquisadores descobriram que a quantidade de pesca executada por grupo estava positivamente relacionada com a intensidade do nível de vieses de egocentrismo. A discussão das questões reduziu os vieses egocêntricos aumentando, portanto, a cooperação.

Essa pesquisa dá uma forte sugestão de que a assimetria é um impulsionador fundamental dos vieses do egocentrismo e da pesca excessiva. Os dilemas de recursos do mundo real representam uma área crítica onde a ambiguidade permite que os indivíduos justifiquem o que eles *querem* fazer (tomar uma fatia maior de um recurso limitado) e não o que *deveriam* fazer (praticar a autolimitação). Um exemplo atual é a pesca excessiva de atum azul, que está próximo de extinção. O peixe mais

valioso no oceano, o majestoso atum azul pode crescer até 3 metros de comprimento e 700 quilos; no Japão, apenas um desses peixes pode chegar a US$150.000 (Bazerman e Tenbrunsel, 2011). Em 1969, quando havia muito atum azul nos mares do Norte, Báltico e Mediterrâneo, a Comissão Internacional para a Conservação de Atuns do Atlântico (ICCAT), com sede em Madri, foi estabelecida para garantir que o peixe não fosse pescado de forma exagerada. Ainda assim, parece que a ICCAT falhou sumariamente em sua missão. Cardumes de atuns azuis desapareceram nas décadas da existência da organização, a ponto de poder ser muito tarde para recriar a espécie no nordeste do Atlântico e no Mediterrâneo. Apesar de definir cotas de pesca estritas, a ICCAT faz muito pouco para vigiar o comportamento de pesca de seus 46 estados-membros, deixando seu egocentrismo incontrolado (Economist, 2008). E em 2008, mesmo após a maioria dos países concordar com uma resolução internacional exigindo um adiamento sobre a pesca de atum azul, seus governos recusaram a proposta. Como os pescadores individuais e as nações que lhes dão suporte estão sujeitos a interpretações egoístas sobre justiça, não seria realista esperar que eles vigiem seu próprio comportamento. Em vez disso, são necessárias mudanças no nível do sistema, na forma de melhor policiamento e penalidades mais rígidas para os que quebram as regras.

Movendo além do setor de pesca, os debates atuais sobre como lidar com a mudança do clima global tendem a ser enraizados nos pontos de vista de diferentes países sobre seu direito de desenvolver e alegar sua “fatia justa” dos recursos naturais. Em particular, as nações em desenvolvimento têm estado em desacordo com nações mais desenvolvidas sobre a questão de qual lado merece mais culpa pela mudança no clima e, consequentemente, qual merece maior responsabilidade para resolver isso. China, Índia e outras nações em rápido desenvolvimento têm culpado o Ocidente por sua industrialização contínua e consumo excessivo, enquanto os países do Ocidente culpam as nações emergentes por engajar na expansão econômica não regulamentada. Essa diferença de opinião leva a diferentes perspectivas sobre como remediar o problema avultante.

Discussões entre os Estados Unidos e a China, que juntos estima-se serem responsáveis por 42% das emissões de gases do efeito estufa causados por humanos, tornaram-se particularmente aquecidas (Bazerman e Tenbrunsel, 2011). Em dezembro de 2009, os representantes das Nações Unidas tentaram e não conseguiram negociar um acordo de mudança de

clima global abrangente em Copenhague, Dinamarca. China e Estados Unidos chegaram a um impasse sobre uma questão fundamental. A China se comprometeu a reduções em seu crescimento de emissões, mas recusou-se a aceitar o monitoramento internacional desses esforços. Governantes dos Estados Unidos fizeram objeção a essa postura e reclamaram que os alvos das emissões da China foram muito modestos. Somente depois que o presidente dos Estados Unidos Barack Obama insistiu em se reunir cara a cara com o Premier chinês Wen Jiabao é que os dois lados chegaram a um acordo sobre a questão do monitoramento. Ainda assim, os discursos de Copenhague como um todo permaneceram em impasse, e as soluções reais para a mudança do clima foram novamente adiadas para outra ocasião. O egocentrismo faz todas as nações acreditarem que merecem menos responsabilidade por resolver a mudança do clima do que um juiz objetivo consideraria justo. A fonte do problema não é nosso desejo de sermos injustos, mas nossa dificuldade de interpretar informações de um modo não enviesado (Messick e Sentis, 1983). Estratégias para desenvolver a comunicação, incluindo fazer perguntas, procurar trocas e fazer concessões, são fundamentais para reduzir o egocentrismo e criar soluções negociadas que beneficiem não somente as partes interessadas, mas também a sociedade como um todo.

Ancoragem em negociações

Sabemos, do Capítulo 3, que pessoas tendem a ser demasiadamente afetadas por uma âncora inicial sem perceber esse efeito. Northcraft e Neale (1987) realizaram um levantamento com corretores de imóveis que declaravam que podiam estimar o valor de uma propriedade com uma faixa de erro de 5% em relação ao seu valor real ou estimado. Os corretores foram unânimes em declarar que, ao examinar uma casa real no mercado, não utilizavam o preço de tabela da propriedade como um fator na sua estimativa pessoal do valor "verdadeiro". Northcraft e Neale então pediram a quatro grupos de corretores profissionais de imóveis e estudantes universitários que estimassem o valor de uma casa real. Tanto corretores quanto alunos foram designados aleatoriamente a um dos quatro grupos experimentais. Em cada grupo, todos os participantes receberam um pacote de 10 páginas com informações sobre a casa que estava sendo vendida que incluía dados consideráveis sobre o imóvel, bem como sobre preços e características de casas vendidas recentemente na área. A única diferença entre as informações fornecidas aos quatro grupos era o preço de tabela da casa que era dado como +11%, +4%, –4% e –11% do valor real estimado para a propriedade. Após ler o material, todos os participantes visitaram a casa e a vizinhança. Em seguida, solicitou-se que estimassem o valor real do imóvel. Os valores estimados tanto por corretores quanto por estudantes sugeriram que ambos os grupos foram significativamente afetados pelo preço de tabela (a âncora). Enquanto os estudantes admitiram de imediato o papel que o preço de tabela desempenhou no seu processo de decisão, os corretores negaram cabalmente ter usado o preço de tabela como uma âncora – a despeito das evidências em contrário. Esse efeito de ancoragem foi replicado em muitos outros contextos, incluindo as estimativas de mecânica de automóvel do valor de um carro (Mussweiler, Strack e Pfeiffer, 2000) e as estimativas dos especialistas em arte sobre o valor de um quadro (Beggs e Graddy, 2009).

Ritov (1996) acha que mesmo mudanças muito sutis no modo como as negociações são ancoradas podem criar grandes diferenças nos resultados finais. Em seu estudo, ela alterna entre compradores ou vendedores examinando possíveis acordos que favoreçam o comprador ou o vendedor. Ela descobre efeitos surpreendentemente grandes, tais como negociadores que acabam ficando mais próximos da extremidade da zona de barganha

que corresponde ao ponto de partida (o preço apresentado no topo da página). Dando um exemplo simplificado, a pesquisa de Ritov sugere que, se os preços possíveis listados forem US$1.000, US$800, US$600, US$400, US$200 e US$0, o preço resultante será, na média, mais alto do que se os preços possíveis listados forem US$0, US$200, US$400, US$600, US$800 e US$1.000. Além disso, Ritov descobriu que a primeira oferta está positivamente correlacionada com o resultado final, um fenômeno que será mais explorado logo a seguir.

Na negociação, uma parte precisa fazer a primeira oferta. Será o comprador ou o vendedor? Embora as primeiras ofertas tenham o poder de ancorar a negociação, primeiras ofertas irreais podem amedrontar o outro lado. O ideal é que uma primeira oferta eficaz pareça razoável para o outro lado, conquanto seja próxima do seu extremo preferido da zona de barganha. Galinsky e Mussweiler (2001) possuem um forte efeito de ancoragem quando existe uma grande ambiguidade. Se o seu oponente tem um bom senso da zona de barganha ou sabe qual é o valor do item, sua primeira oferta terá pouco valor. Porém, quando o seu oponente não tem informação, ele ou ela pode realmente fazer deduções sobre o valor do objeto com base na sua primeira oferta.

Frequentemente, podemos estar inclinados a fazer ofertas iniciais com um número redondo que facilmente nos venha à mente. Presume-se que não deve importar como nosso número parece ser redondo se nosso objetivo é ancorar nossa oferta inicial. Jansewski e Uy (2008) mostram que provavelmente somos melhores chegando a uma oferta inicial que parece ser precisa e não arredondada, mesmo que seja ligeiramente menor do que de outra forma teríamos ancorado a negociação. Através de diversas experiências de laboratório e da análise de um conjunto de dados contendo preços de venda de imóveis, Jansewski e Uy demonstraram que as pessoas tendem a se ajustar menos a partir de âncoras precisas. Por exemplo, ao examinar os preços de venda de imóveis, Jansewski e Uy descobriram que as casas com preços especificados até os US$100 mais próximos eram vendidas por um preço final mais próximo desse preço do que as casas com preços especificados até os US$1 mil mais próximos, que foram vendidas por um preço final mais próximo desse preço do que as casas com um preço especificado até os US$10 mil mais próximos. Como você pode se proteger contra primeiras ofertas que beneficiam seu oponente à sua custa? Galinsky e Mussweiler (2001) mostram que a primeira oferta do

seu oponente terá pouco efeito sobre você se você focalizar suas próprias alternativas e seus próprios objetivos. Embora aprendamos muita coisa no processo de negociação, devemos evitar fazê-lo a partir do efeito manipulador em potencial da primeira oferta do lado oposto.

Conclusões

Os Capítulos 10 e 11 ofereceram uma visão geral do que normalmente é conhecido como a perspectiva de decisão para a negociação, que pode ser esboçado pela abordagem "assimetricamente prescritiva/descritiva" de Raiffa para a negociação. Em seu livro pioneiro de 1982, *The Art and Science of Negotiation*, Raiffa enfocou o fornecimento do melhor conselho a um negociador focal (prescritivo) com base na melhor descrição possível do comportamento provável do oponente do negociador (descritivo). O trabalho de Raiffa representou uma virada na pesquisa sobre negociação por diversos motivos. Primeiro, fugindo das perspectivas de jogos teóricos que assumiam racionalidade total por todas as partes, Raiffa reconheceu explicitamente a importância do desenvolvimento de descrições exatas dos oponentes. Além disso, sua observação de que os negociadores precisam de conselho confirmou implicitamente o fato de que, intuitivamente, não seguimos estratégias puramente racionais. Finalmente, Raiffa preparou os alicerces para um diálogo entre pesquisadores prescritivos e descritivos, que analisamos em linhas gerais nestes dois últimos capítulos.

O Capítulo 10 ofereceu a estrutura analítica básica para a análise prescritiva de Raiffa, enquanto o Capítulo 11 lidou com questões que o trabalho de Raiffa deixou sem que fossem examinadas. Por exemplo, se o negociador e seu oponente não atuam racionalmente, que desvios sistemáticos da racionalidade podem ser ocasionados? Um negociador bem-sucedido usará modelos descritivos para antecipar o comportamento provável do oponente e para identificar erros a evitar em seu próprio comportamento na negociação.

Capítulo

12

Melhorando a tomada de decisões

Neste ponto do livro, você pode estar questionando por que o julgamento humano é tão sistematicamente falho. Na verdade, a situação não é tão ruim quanto parece. Nosso cérebro geralmente nos atende bem. Afinal, somos capazes de realizar milagres computacionais com pouco mais de um quilo de massa cinzenta entre nossos ouvidos. Usando apenas dois exemplos, nossa capacidade de entender a linguagem verbal e reconhecer rostos humanos está muito além da dos computadores mais rápidos e mais poderosos.

Os pesquisadores que estudam o julgamento e a tomada de decisões focalizam seu trabalho nas fragilidades e limitações do julgamento humano porque esse estudo oferece as melhores oportunidades para entender a mente humana. Aprendemos mais sobre como realizar nossos objetivos observando não apenas os sucessos, mas também os fracassos. Quando confundimos um rosto com outro? Quando confundimos uma palavra com outra? As respostas a essas perguntas têm nos ajudado a entender como nossas mentes processam informações visuais e auditivas (Holt e Lotto, 2008; Yovel e Kanwisher, 2005). De modo semelhante, o estudo dos vieses do julgamento tem revelado muito sobre como as pessoas tomam decisões.

O estudo dos vieses também tem imenso valor prático. Há muita evidência mostrando que as decisões de gerentes inteligentes são rotineiramente prejudicadas por vieses. Estudar como as organizações falham pode fornecer lições úteis sobre o que as ajuda a ter sucesso (Bazerman e Watkins, 2004; Perrow, 1984; Ross e Staw, 1986; Sitkin,

1992; Weick, 1993). A boa notícia é que muitas teorias sugerindo intervenções para melhorar a tomada de decisões surgiram na literatura de pesquisa sobre decisão comportamental, e muitas dessas intervenções têm sido desenvolvidas e bem-sucedidas no mundo real.

Uma história de um processo de mudança de decisão eficaz aparece no livro de 2003 de Michael Lewis, *Moneyball*, e na adaptação do filme de 2011. Lewis conta a história de como Billy Beane, o gerente geral dos Oakland Athletics, transformou um equipamento de beisebol questionando a intuição dos profissionais do beisebol. Desde 1999, quando Beane assumiu como gerente geral dos Oakland Athletics, até 2002, a equipe conseguiu um recorde verdadeiramente incrível. No ano em que Beane assumiu, a equipe estava em décimo primeiro lugar dentre as 14 da Liga Americana em termos de salários, embora em quinto lugar dentre as 14 em vitórias. Nas temporadas de 2000 e 2001, os Athletics ficaram em décimo segundo em salários e segundo em vitórias na Liga Americana. Em 2002, eles estavam em décimo segundo em salários e em primeiro lugar em vitórias na liga. Por esse período de quatro anos, a equipe teve o segundo melhor recorde na Major League Baseball e uma das duas menores folhas de pagamentos em toda a Liga Americana. Os jogadores ganhavam menos de um terço do valor ganho pelos New York Yankees, embora ganhassem mais jogos do que os Yankees.

Como os Athletics conseguiram esse sucesso? A resposta simples é que o gerente geral Billy Beane, com a ajuda de Paul DePodesta, recentemente formado em Economia em Harvard, observou que a intuição dos executivos do beisebol era limitada e sistematicamente enviesada, e que sua "sabedoria" percebida, apesar disso, tinha sido incorporada na administração pessoal de modo que criavam enormes ineficiências. Lewis (2003) argumenta que os executivos do beisebol eram consistentemente culpados de três erros. Primeiro, eles supergeneralizavam a partir de suas experiências pessoais. Segundo, eles eram extremamente influenciados pelos desempenhos recentes dos jogadores. Terceiro, eles eram extremamente influenciados pelo que viam com seus próprios olhos, embora os registros de vários anos dos jogadores fornecessem dados muito melhores.

De um modo geral, Beane e DePodesta descobriram que a intuição especializada em beisebol sistematicamente pesava mais algumas variáveis e pesava menos outras variáveis. Os resultados deixaram claro que, no

beisebol, as estatísticas superavam os experts. Depois de permitir que a intuição dominasse a tomada de decisão no beisebol por mais de 100 anos, as equipes finalmente estão substituindo seus experts por nerds que sabem como executar equações de regressão. Nas palavras de Lewis (2003): "O mercado para jogadores de beisebol era tão ineficaz e o conhecimento geral da estratégia sadia de beisebol tão fraca, que a gerência superior poderia correr em círculos em torno de pilhas mais altas de dinheiro." Seguindo o sucesso de Beane, muitas equipes tentaram contratar DePodesta como gerente geral e a maioria das equipes aprendeu a contar mais com análise estatística para prever o desempenho futuro dos jogadores (Schwarz, 2005).

A história do sucesso dos Athletics levanta algumas questões interessantes. Por que leva tanto tempo para a racionalidade entrar na tomada de decisão no beisebol? Até que ponto os gerentes em outros setores ainda estão contando com habilidades falsas quando existem estratégias melhores? Conforme Thaler e Sunstein (2003) observam em sua interessante crítica de *Moneyball*, os profissionais do beisebol não são estúpidos, mas eles são humanos. Como todos nós, eles costumavam contar com heurísticas simples, tradições e hábitos, que por sua vez criavam a sabedoria convencional que governou o beisebol por um século. É preciso tempo, esforço e coragem para que uma organização deixe de contar com a intuição falha para avaliar cuidadosamente os dados e usar técnicas estatísticas apropriadas.

Lewis (2003) argumenta que os erros documentados na Major League Baseball provavelmente são mais graves em outros setores. Afinal, o esporte do beisebol é cheio de dados excelentes, confiáveis. Thaler e Sunstein (2003) comparam a tendência dos executivos de beisebol de desconsiderarem uma riqueza de estatísticas com a tendência dos gerentes de pessoal de basearem suas decisões de contratação em suas reações de "coragem" a entrevistas de emprego, em vez dos dados reais disponíveis sobre os candidatos. Os executivos tendem a confiar em suas reações intuitivas para as entrevistas, apesar de muita pesquisa ter mostrado que as entrevistas oferecem pouca previsibilidade sobre o desempenho futuro. Thaler e Sunstein (2003) argumentam a favor da seleção de pessoal baseada em previsões de desempenho reais (notas, testes, desempenho em outra companhia etc.) em vez da intuição obtida pelas entrevistas.

Neste capítulo, argumentamos que a maioria das organizações tem a

oportunidade de aumentar significativamente a eficácia de seus processos de tomada de decisões. Não argumentaremos que os executivos estão com pouca inteligência. Em vez disso, como os executivos do beisebol, a maioria dos profissionais toma decisões que ficam aquém do comportamento objetivamente racional, e faz isso de maneira específica e sistemática. A questão crítica é: O que podemos fazer para corrigir essas deficiências? Este capítulo final desenvolve sete estratégias concretas e complementares para tomar melhores decisões: (1) usar ferramentas de análise de decisão, (2) adquirir experiência e conhecimento técnico, (3) livrar-se dos vieses do julgamento, (4) raciocinar analogicamente, (5) tomar a visão do agente externo, (6) entender vieses nos outros e (7) incentivar as pessoas para que tomem decisões mais sensatas e mais éticas.

Estratégia 1: Usar ferramentas de análise de decisão

Como não tomamos decisões ideais intuitiva e automaticamente, quando a qualidade da decisão realmente importa, faz sentido contar com procedimentos que possam ajudar a nos direcionar para decisões melhores. O campo de estudo que se especializa em dar conselhos sobre esse tipo de decisão prescritiva geralmente é chamado de *análise de decisão*, e diversos livros têm explicado a sabedoria desse campo e fornecido guias úteis para a tomada de decisões (por exemplo, ver Goodwin, 1999; Hammond, Keeney e Raiffa, 1999). Essas técnicas normalmente exigem que você quantifique tanto as suas preferências quanto o valor que você coloca em cada uma das diversas opções de decisão. Estratégias racionais de tomada de decisão também exigem que você seja específico sobre as probabilidades associadas a resultados futuros incertos.

A análise de decisão normalmente orienta a tomada de decisões usando a lógica do *valor esperado*. Para calcular o valor esperado de uma opção, você precisa multiplicar seu valor por sua probabilidade. Assim, por exemplo, para calcular o valor em dólares de um bilhete de loteria, você precisaria multiplicar o valor em dólares do prêmio pela probabilidade de receber esse prêmio. Como o valor esperado dos bilhetes de loteria é quase sempre menor do que o valor para comprá-los, a compra de bilhetes de loteria normalmente não é um bom uso do seu dinheiro. Quando uma decisão tem várias dimensões – como uma escolha entre duas casas, uma que é cara e foi reformada recentemente e outra cujo preço é mais razoável, porém exige mais trabalho –, a decisão normalmente requer algum tipo de cálculo utilitário de atributo múltiplo. Esse cálculo força o tomador de decisões a ponderar sua disposição para gastar dinheiro contra sua disposição para realizar o trabalho de reforma da casa.

Normalmente, porém, as empresas precisam tomar uma série de decisões semelhantes repetidamente. Por exemplo, as corporações precisam decidir quais candidatos contratar. Os executivos precisam decidir quais funcionários promover e qual deve ser o percentual de aumento no salário de cada funcionário. Gerentes de banco precisam decidir se aumentarão o crédito de clientes. Capitalistas de risco precisam decidir se investirão em uma nova ideia de um empreendedor. Essas decisões complexas podem ser guiadas pelo uso de um modelo linear.

O que é um modelo linear?

Um modelo linear é uma fórmula que pesa e soma as variáveis previsoras relevantes a fim de fazer uma previsão quantitativa. Como um exemplo, Don recentemente pediu à pediatra de seus filhos para prever até que tamanho seu filho de 5 anos, Josh, poderia chegar. Em resposta, a pediatra ofereceu um modelo linear simples. Ela disse que a altura adulta de uma criança é mais bem prevista com o seguinte cálculo: primeiro, calcule a média das alturas dos pais. Segundo, se a criança for menino, some cinco centímetros à média dos pais. Se for menina, subtraia cinco centímetros da média dos pais. Existem inúmeros modelos lineares para nos ajudar a fazer previsões informadas. Um modelo linear chamado PECOTA, por exemplo, ajuda equipes de beisebol a prever os desempenhos futuros dos jogadores usando dados como suas idades, alturas, pesos e desempenhos anteriores (Schwarz, 2005). Há até mesmo uma empresa que usa um modelo linear enigmático para ajudar estúdios de cinema a prever quanto dinheiro ganharão com seus filmes (Gladwell, 2006).

Por que modelos lineares podem levar a decisões superiores

Os pesquisadores descobriram que os modelos lineares produzem previsões superiores àquelas de especialistas em uma gama impressionante de domínios. Além disso, a pesquisa descobriu que modelos mais complexos produzem muito poucas melhorias em relação a uma estrutura linear simples. Dawes (1979) argumenta que os modelos lineares são superiores porque as pessoas são muito melhores selecionando e codificando informações (como quais variáveis colocar no modelo) do que integrando a informação (usando os dados para fazer uma previsão). Einhorn (1972) ilustra esse ponto em um estudo de médicos que codificavam biópsias dos pacientes com doença de Hodgkin e depois faziam uma classificação geral do grau da doença. As classificações individuais não tinham poder para prever o tempo de sobrevivência dos pacientes; todos eles morriam da doença. Contudo, as variáveis que os médicos selecionavam para codificar previam o tempo de sobrevivência quando pesos ideais eram determinados com um modelo de regressão múltiplo. Os médicos sabiam que informação considerar, mas não sabiam como integrar essa informação de modo coerente em previsões válidas.

Além de termos dificuldade para integrar informações, também somos

incoerentes. Com os mesmos dados, nem sempre tomaremos a mesma decisão. Nosso julgamento é afetado por humor, interpretações subjetivas, ambiente, prazos, flutuações aleatórias e muitas outras características instáveis. Ao contrário, um modelo linear sempre tomará as mesmas decisões se receber as mesmas informações. Assim, o modelo captura a política básica que um especialista usa enquanto evita o erro aleatório do especialista. Além do mais, os especialistas provavelmente são afetados por certos vieses disparados por casos específicos. Ao contrário, o modelo inclui apenas os dados reais, que são empiricamente conhecidos por terem poder de previsão, e não a influência ou representatividade desse ou de qualquer outro dado disponível. Resumindo, os modelos lineares podem ser programados para deixar de lado os vieses que são conhecidos por prejudicar o julgamento humano.

Um viés desse tipo é comum em decisões financeiras, corporativas, decisões de empréstimo bancário e de compras de rotina. Em cada um desses domínios, o tomador de decisões precisa tomar múltiplas decisões de rotina com base no mesmo conjunto de variáveis – uma tarefa bem adequada para um modelo linear. Esses modelos permitem que uma organização identifique os fatores importantes nas decisões de seus especialistas. Assim, independentemente dos seus poderes de previsão superiores, as oportunidades de retorno e treinamento fornecidas pelos modelos lineares os tornam uma ferramenta de gerenciamento valiosa.

Por que resistimos aos modelos lineares

Embora a evidência ofereça abundante suporte para o poder dos modelos lineares, esses modelos não foram bastante utilizados. Por que não? A resistência a eles é forte. Alguns levantaram questões éticas, como esta descrita por Dawes:

> Escutei uma jovem reclamando de que foi “horrivelmente injusto” que ela tivesse sido rejeitada pelo Departamento de Psicologia na Universidade da Califórnia, em Santa Bárbara, com base em meros números, sem sequer uma entrevista. “Como eles poderiam saber como eu sou?” A resposta é que eles não podem. E não poderiam nem mesmo com uma entrevista.

Dawes argumenta que os tomadores de decisão demonstram presunção antiética acreditando que uma entrevista de meia hora leva a previsões melhores do que a informação contida em um histórico cobrindo três anos e meio de trabalho e o teste de aptidão dos exames de graduação.

Agora, considere a resposta que Max recebeu quando pediu a um arbitrador bem conhecido para tomar uma série de decisões como parte de um estudo de processos de tomada de decisões do arbitrador:

> Essa sua busca é ilusória! Outros arbitradores podem até responder ao seu questionário; mas, no final, você não terá nada mais do que embustes e uma coletânea de respostas que ainda o deixarão imaginando como arbitradores decidem casos. Contar como eu decidiria nos cenários fornecidos, na realidade, não lhe diria nada de valor a respeito do que faz os arbitradores decidirem como decidem. É o mesmo que perguntar a um jovem por que ele se apaixonou por aquela garota cujas virtudes genuínas não são assim tão notáveis. É o mesmo que perguntar à minha avó como e por que ela escolheu um melão em particular de uma pilha de melões. Julgamento, gosto, experiência e muitas outras coisas, muito numerosas para mencionar, são fatores nas decisões. (Bazerman, 1985)

Em comparação com a negativa desse arbitrador quanto à possibilidade de estudar sistematicamente os processos decisórios, a pesquisa nessa área realmente mostra que os modelos lineares são capazes de capturar seu modelo de tomada de decisões (ou a escolha do melão da sua avó).

Outro argumento normalmente feito contra ferramentas de análise de decisão, como modelos lineares, é que eles eliminam a inclusão de intuições ou sentimentos de coragem. Em uma história apócrifa, Howard Raiffa estava em uma faculdade em Columbia e recebeu uma oferta de Harvard. De acordo com a história, ele visitou o reitor em Columbia, que também era seu amigo, e pediu ajuda com sua decisão. Sarcasticamente, o reitor, aproveitando os escritos de Raiffa sobre análise de decisão, disse a Raiffa que identificasse os critérios relevantes, pesasse cada critério, classificasse cada escola em cada critério, fizesse a aritmética, visse qual escola teve a melhor nota geral e fosse para lá. Supostamente, Raiffa protestou: “Não, essa é uma decisão séria!” Embora goste dessa história, Raiffa diz que ela não é verdade. Quanto mais importante for a decisão, ele continua a acreditar, mais importante é pensar sistematicamente sobre ela.

Finalmente, as pessoas às vezes argumentam que o uso de modelos lineares exigirá mudanças difíceis dentro das organizações. O que os gerentes de empréstimo bancário ou profissionais de admissão em escola fazem quando os computadores tomam as decisões? Essas preocupações expressam o temor de que as pessoas não sejam necessárias para os modelos lineares tomarem decisões. De fato, as pessoas desempenham um papel fundamental nos modelos. As pessoas decidem quais variáveis colocar no modelo e como pesá-las. As pessoas também monitoram o

desempenho do modelo e determinam quando ele precisa ser atualizado. Apesar disso, a resistência à mudança é natural, e a resistência ao uso de modelos de decisão lineares certamente não é uma exceção. Contornar um viés contra julgamentos baseados em especialista, formulados por computador, é apenas outro passo que você pode seguir para melhorar sua capacidade de tomada de decisões. Agora, veremos mais de perto dois domínios em que a evidência mostra que os modelos lineares podem levar a melhores resultados organizacionais: decisões de admissão em cursos de pós-graduação e decisões de contratação.

Melhorando decisões de admissão

O valor do uso de modelos lineares nas decisões de contratação, admissões e seleção é destacado pelo trabalho realizado sobre a interpretação de notas (Moore, Swift, Sharek e Gino, 2010). Eles descobriram diferenças substanciais nas práticas de notas das faculdades, até mesmo entre instituições de qualidade e seletividade semelhantes. Os resultados mostram que os alunos das faculdades com esquema de notas mais tolerante têm mais chances de entrarem em escolas de pós-graduação, mesmo depois de controlar a qualidade da instituição e a qualidade de seus alunos. Devido a uma variante da heurística da representatividade, chamada *viés da correspondência* (Gilbert e Malone, 1995), as escolas de pós-graduação erram na interpretação dos altos GPAs dos alunos de instituições com esquemas de notas mais tolerantes como indicando alto desempenho. O viés de correspondência descreve a tendência de considerar outros no valor de face, supondo que seu comportamento (ou seus GPAs) corresponde às suas características inatas. Os pesquisadores descobriram que esse viés persiste até mesmo quando aqueles que tomam as decisões de admissão possuem informações completas sobre as práticas de notas de diferentes instituições. Parece que as pessoas têm dificuldades para descontar as notas altas devido a um sistema de notas mais tolerante.

Ao contrário, seria fácil estabelecer um programa linear para evitar esse erro. Na verdade, Dawes (1971) fez exatamente isso em seu trabalho sobre decisões de admissão em cursos de pós-graduação. Dawes usou um método comum para desenvolver seu modelo linear: primeiro, ele modelou as decisões de admissões de um comitê de quatro pessoas. Em outras palavras, ele sistematicamente analisou como o comitê tomava suas decisões de admissão contando com três fatores de decisão: (1) resultados

do exame de admissão em cursos de pós-graduação, (2) média das notas do curso de graduação e (3) a qualidade da faculdade frequentada. Dawes, então, usou os pesos variáveis em um modelo linear para prever a pontuação média de 384 outros candidatos. Ele descobriu que o modelo poderia ser usado para rejeitar 55% do conjunto de candidatos sem nunca rejeitar um candidato que o comitê de seleção tivesse aceitado. Além disso, o modelo linear foi melhor do que o próprio comitê na previsão das futuras pontuações dos candidatos aceitos e matriculados por faculdade! Em 1971, Dawes estimou que a utilização de um modelo linear como dispositivo de seleção pelos cursos de pós-graduação do país poderia resultar em economia de aproximadamente US$18 milhões de tempo profissional. Ajustando-se essa quantia para o valor do dólar de hoje e para o número atual de candidatos à pós-graduação, aquele número ultrapassaria facilmente os US$500 milhões. E essa quantia não considera muitos domínios mais amplos, incluindo admissões em cursos superiores e recrutamento corporativo.

Melhorando decisões de contratação

As decisões de contratação estão entre as decisões mais importantes que uma organização pode fazer. Praticamente cada corporação do mundo conta com entrevistas de emprego não estruturadas, cara a cara, como ferramenta mais importante para selecionar funcionários que passaram pelo processo de filtragem inicial. A eficácia das entrevistas de emprego para prever o desempenho futuro no trabalho tem sido o assunto de muitos estudos pelos psicólogos industriais. Essa pesquisa mostra que as entrevistas de emprego não funcionam bem. Especificamente, as entrevistas de emprego preveem apenas cerca de 14% da variabilidade no desempenho do funcionário no trabalho (Schmidt e Hunter, 1998). Em parte, esse valor é muito baixo porque prever o desempenho no trabalho é difícil e poucas ferramentas fazem isso bem. Ainda assim, algumas ferramentas de avaliação preveem o desempenho muito melhor do que a entrevista desestruturada, e a um custo muito mais baixo.

Logo, por que as pessoas continuam a acreditar tanto nas entrevistas de emprego? A grande fé dos gerentes no valor das entrevistas é o resultado de uma “tempestade perfeita” de vieses cognitivos:

- Disponibilidade: Entrevistadores podem pensar que sabem o que

constitui um desempenho superior do funcionário, mas sua informação é bastante imperfeita. Poucas empresas se importam em coletar dados úteis sobre os atributos que os funcionários precisam para ter sucesso dentro de posições específicas ou dentro da organização mais ampla. Como resultado, os gerentes precisam contar com suas intuições para determinar se um candidato a emprego tem ou não as qualidades necessárias para o sucesso.

- Heurística do afeto: As pessoas fazem avaliações muito rápidas sobre se elas gostam de outros ou não, com base nas características superficiais dessa pessoa, como atratividade física, maneiras ou semelhança consigo mesmo (Ambady, Krabbenoft e Hogan, 2006; Ambady e Rosenthal, 1993). Os gerentes raramente revisam essas primeiras impressões no curso de uma entrevista de emprego (Dougherty, Turban e Callender, 1994). Os gerentes às vezes afirmam que as entrevistas permitem que eles avaliem o "ajuste" de um candidato em potencial com a firma, mas essa avaliação normalmente não é baseada na medição sistemática das qualidades de um candidato, e é pouco mais do que a resposta afetiva intuitiva do entrevistador.

- Representatividade: A intuição também leva os gerentes a acreditarem que, se uma pessoa pode falar coerentemente sobre seus objetivos, a organização ou o emprego, então ela terá um bom desempenho no trabalho. Para a maioria dos cargos, porém, o desempenho da entrevista é pouco relacionado ao desempenho real do cargo. Pessoas extrovertidas, sociáveis, altas, atraentes e agradáveis normalmente geram impressões de entrevista mais positivas do que outras. Porém, essas características normalmente são menos críticas para o desempenho no emprego do que outras características, menos observáveis imediatamente, como conscientização e inteligência.

- Heurística da confirmação: Depois de entrevistar uma série de pessoas para um cargo e contratar uma delas, os gerentes percebem apenas o desempenho da pessoa selecionada. Sem saber se essa pessoa está trabalhando melhor do que os candidatos rejeitados estariam, os gerentes perdem os dados de que precisariam para avaliar se seus mecanismos de seleção são eficazes (Einhorn e

Hogarth, 1978).

Qual é uma alternativa melhor para as entrevistas de emprego cara a cara desestruturadas? Existem várias outras ferramentas de seleção, a maioria delas menos dispendiosa de implementar do que as entrevistas, incluindo testes de inteligência simples. Mas se as organizações insistirem em conduzir entrevistas, elas terão que usar entrevistas estruturadas, em que todos os candidatos a emprego são analisados pelo mesmo conjunto de entrevistadores e em que cada entrevistador faz as mesmas perguntas a cada candidato (Schmidt e Hunter, 1998). Além disso, as avaliações quantitativas dos entrevistadores devem ser apenas um componente alimentado em um modelo linear, junto com a inteligência, os anos de experiência de trabalho relevante e assim por diante.

Estratégia 2: Adquirir experiência e conhecimento técnico

Muitos dos vieses que examinamos neste livro foram identificados em experimentos com alunos participantes, que não foram recompensados por desempenho preciso e que estavam tomando decisões em domínios de tarefas com que eles não estavam familiarizados. Assim, uma possibilidade otimista é que os especialistas ou tomadores de decisões experientes encarando importantes decisões do mundo real poderiam ser muito menos afetados por vieses do que a maioria dos participantes da pesquisa. Será que este livro exagera injustamente a prevalência de vieses do julgamento? Esta certamente é uma questão importante, pois a experiência e o conhecimento técnico poderiam ser ferramentas úteis para melhorar a tomada de decisão.

Alguns pesquisadores acreditam que o processo de melhorar o julgamento ocorrerá naturalmente quando os indivíduos receberem retorno sobre suas decisões do passado. Essa visão é representada por Kagel e Levin (1986, p. 917) em sua análise da maldição do vencedor em ofertas competitivas, discutida no Capítulo 4:

> Com experiência e retorno suficientes com relação aos resultados de suas decisões, não temos dúvida de que nossos participantes experimentais, bem como a maioria dos que ofertam no "mundo real", por fim aprenderão a evitar a maldição do vencedor em qualquer conjunto de circunstâncias em particular. A maldição do vencedor é um fenômeno de desequilíbrio que se corrigirá com tempo suficiente e com o tipo correto de retorno de informação.

De fato, Kagel e Levin (1986) mostram uma redução na maldição do

vencedor no contexto de leilão à medida que o mercado (mas não necessariamente jogadores específicos) “aprende” com o tempo. Porém, grande parte desse aprendizado pode ser atribuída ao fenômeno em que os apostadores mais agressivos quebram e saem do mercado. Um aprendizado adicional ocorre observando as perdas consistentes sofridas por “vencedores” no leilão.

Claramente, as experiências da vida nos ajudam a melhorar diversas habilidades e abandonar muitos maus hábitos. Infelizmente, nossas distorções de julgamento podem não estar entre elas. Tversky e Kahneman (1986) argumentaram que os vieses de julgamento básicos provavelmente não se corrigirão com o tempo. O aprendizado responsivo requer retorno preciso e imediato, que raramente está disponível no mundo real porque:

> (i) resultados normalmente são adiados e não facilmente atribuíveis a determinada ação; (ii) a variabilidade no ambiente degrada a confiabilidade do retorno...; (iii) normalmente, não há informação sobre qual seria o resultado se outra decisão fosse tomada; e (iv) decisões mais importantes são exclusivas e, portanto, oferecem pouca oportunidade para aprender (ver Einhorn e Hogarth, 1978)... qualquer reivindicação de que um erro em particular será eliminado pela experiência deve ser apoiado pela demonstração de que as condições para aprendizado efetivo sejam satisfeitas (p. s274-s275).

Mesmo que o retorno preciso e imediato esteja disponível em determinada situação, encaramos outro desafio decisivo: provavelmente não nos lembraremos de nossas próprias previsões (Meyvis, Ratner e Levav, 2010). Frequentemente, estamos presos aos estados atuais e deixamos de lembrar com precisão de nossas previsões anteriores. Assim, é comum que subestimemos a extensão à qual nossas previsões anteriores se desviaram de resultados reais, e essa estimativa a menor nos leva a descobrir de forma inadequada com a experiência prévia (Morris e Moore, 2000).

Usando o problema de “Aquisição de uma empresa”, descrito no Capítulo 4, Ball, Bazerman e Carroll (1991) testaram a capacidade dos indivíduos de aprenderem a evitar a maldição do vencedor, incorporando as decisões de outros em sua tomada de decisão. Os participantes nesse experimento jogaram por dinheiro real, em 20 tentativas, e receberam retorno total imediatamente após cada tentativa, com base em uma determinação aleatória do valor da firma; além disso, eles puderam observar mudanças em seu saldo de ativos (que praticamente sempre caía). Assim, comparadas com as limitações citadas por Tversky e Kahneman,

existiram condições ideais para aprender com os erros do passado. A única limitação que não foi eliminada, a saber, a variabilidade do ambiente (ii acima), é uma parte natural do fenômeno da maldição do vencedor. Assim, os pesquisadores foram capazes de ver se a capacidade de considerar as cognições da outra parte em um problema de negociação bilateral podem ser aprendidas ou não em um ambiente altamente favorável.

Lembrando-se de que US$0 é a resposta correta e que US$50 e US$75 é a resposta normalmente obtida quando os tomadores de decisões ignoram as cognições dos outros, examine os lances médios pelas 20 tentativas na Figura 12.1. Pelas 20 tentativas, não existe uma tendência óbvia indicando que os participantes descobriram a resposta correta. De fato, apenas 5 dos 72 participantes de um importante programa de MBA descobriram pelo decorrer das tentativas. Nossa conclusão geral? Os indivíduos provavelmente não vencerão a maldição do vencedor simplesmente pela experiência ou com o retorno.

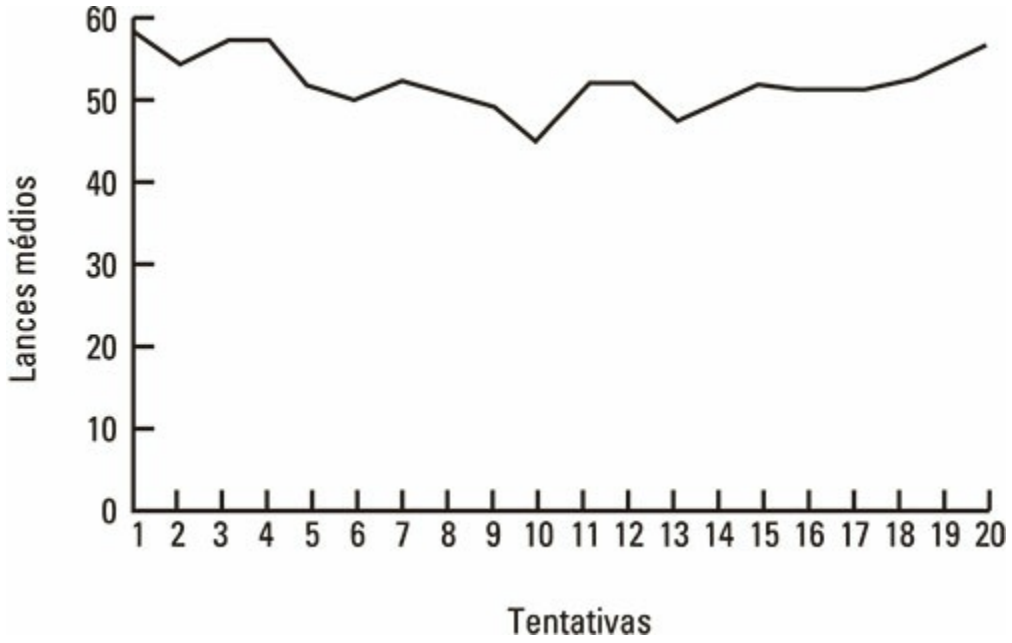


Figura 12.1 Ofertas médias pelas 20 tentativas do problema de "aquisição de uma empresa".

Essa evidência pinta um quadro pessimista da ideia de que a experiência curará os vieses de decisão identificados neste livro. De fato, Bereby-Meyer e Grosskopf (2008) documentaram que até mesmo centenas de tentativas não levam a maior parte dos participantes do estudo a resolverem o problema de aquisição de uma empresa. Essa evidência é coerente com a documentação do viés extensivo na tomada de decisões por

investidores reais, corretores imobiliários, médicos e diversos outros grupos de “especialistas”. Neale e Northcraft (1989) propuseram que os resultados da tomada de decisão enviesada poderiam ser eliminados ou aperfeiçoados por meio do desenvolvimento da habilidade. Embora normalmente pensemos na experiência e perícia como intimamente relacionados, Neale e Northcraft definiram a experiência como retorno repetido. Ao contrário, eles afirmam que a habilidade resulta quando os indivíduos desenvolvem uma “conceitualização estratégica” do que constitui um processo racional de tomada de decisões e aprendem a reconhecer os vieses que limitam a racionalidade.

A distinção entre experiência/habilidade de Neale e Northcraft é altamente relevante à questão de se os tomadores de decisões experientes podem ou não se beneficiar com o estudo da tomada de decisões. O estudo de Northcraft e Neale (1987) da ancoragem e ajuste entre os corretores imobiliários sugere que os tomadores de decisões experientes podem ser muito enviesados. Além disso, embora a maioria dos “tomadores de decisões eficazes” sejam bem-sucedidos em um domínio específico, a experiência sem habilidade pode ser muito perigosa quando transferida para um contexto diferente ou quando o ambiente muda. A evidência do Capítulo 2 sugere que, à medida que a quantidade de sua ignorância aumenta, os indivíduos se tornam mais confiantes em si mesmos com relação ao seu julgamento falível.

Se você acredita que a experiência deve ajudar os negociadores a realizarem um trabalho melhor para entender o preço de reserva do outro lado, pense novamente. Larrick e Wu (2007) descobriram que, quando se trata de estimar o tamanho da zona de barganha, a experiência nos ajudará a corrigir apenas um tipo de erro: superestimativa do tamanho da zona de barganha. Quando você acha que a zona de barganha é muito maior do que ela é, sua contraparte na negociação o ajudará a identificar e corrigir seu erro, recusando-se a chegar a um acordo com o preço que você propõe. Por outro lado, quando você subestima o tamanho da zona de barganha, acabará oferecendo ao outro lado mais do que seria necessário. Embora ele provavelmente esteja ansioso por aceitar sua oferta, ele pode tentar fazer você ceder um pouco mais primeiro, para que você pense que sua oferta está próxima do seu preço de reserva. Esse tipo de experiência geralmente levará os negociadores a acreditarem que as zonas de barganha são menores do que são e que eles precisam fazer ofertas mais generosas aos

seus oponentes na negociação.

Enfatizando as desvantagens de contar com a experiência para o conhecimento, Dawes (1988) observa que a famosa citação de Benjamin Franklin “a experiência é um professor caro” normalmente é mal interpretada para indicar “a experiência é o melhor professor”, quando na verdade Franklin estava usando “caro” como um sinônimo de “dispendioso”. Afinal, a citação continua, “embora os tolos não aprendam em nenhuma outra [escola]”. Dawes escreve:

> Aprender por uma experiência do fracasso… é realmente “caro”, e pode ser ainda fatal... além do mais, as experiências de sucesso podem ter resultados negativos e positivos quando as pessoas irracionalmente aprendem com elas... As pessoas que são extraordinariamente bem-sucedidas – ou sortudas – em geral podem concluir, por sua “experiência”, que são invulneráveis e, consequentemente, procurar desastres, deixando de monitorar seu comportamento e suas implicações.

Ou, nas palavras de Confúcio? “Podemos aprender a ter sabedoria de três maneiras: primeiro, por reflexão, que é a mais nobre; segundo, por imitação, que é a mais fácil; e terceiro, pela experiência, que é a mais dolorosa.”

Essa visão da experiência reitera o valor comparativo de ganhar um conhecimento conceitual de como tomar uma decisão racional, em vez de depender do aprendizado relativamente insensato e passivo, obtido pela experiência. A habilidade requer muito mais do que o retorno obscuro de resultados incertos, incontroláveis e normalmente adiados. Em vez disso, ela precisa de monitoramento e conscientização constantes de nossos processos de tomada de decisões. O benefício final de desenvolver uma conceitualização estratégica da tomada de decisões refere-se à facilidade de transferência. Se você perguntar a tomadores de decisões experientes pelos segredos de seu sucesso, eles normalmente insistirão em que suas habilidades se desenvolveram com o passar de anos de observação e que a experiência não pode ser ensinada. Isso obviamente reduz sua capacidade de passar adiante seu conhecimento aos outros. Assim, a experiência sem habilidade limita a capacidade de transferir conhecimento para gerações futuras.

Um elemento-chave para o desenvolvimento de um conceito estratégico da tomada de decisão é aprender a evitar os muitos vieses nos contextos individual e em grupo, que discutimos nos Capítulos de 1 a 10. Porém, a conscientização é apenas um passo no processo. Outra estratégia, a

remoção do viés, é o assunto da próxima seção.

Estratégia 3: Livrar-se dos vieses do julgamento

Livrar-se dos vieses (*debiasing*) refere-se a um procedimento para reduzir ou eliminar vieses das estratégias cognitivas do tomador de decisões. Fischhoff (1982) propôs quatro etapas que os professores ou treinadores de processo decisório podem seguir para incentivar seus estudantes a fazer melhores julgamentos: (1) alertar quanto à possibilidade de viés, (2) descrever a direção do viés, (3) oferecer uma dose de retorno e (4) oferecer um programa ampliado de treinamento com retorno, instrução e o que for necessário para aprimorar o julgamento. Fischhoff também argumenta que se livrar dos vieses é um processo extremamente difícil, que deve ser monitorado muito de perto e orientado por uma estrutura psicológica para a mudança. Por exemplo, pesquisas sobre o viés da previsão retrospectiva (Fischhoff, 1977), discutida no Capítulo 3, mostraram que, mesmo quando o viés é explicitamente descrito aos participantes, e eles são instruídos a evitá-lo, o viés permanece.

Por comparação, uma análise de Larrick (2004) pinta um quadro mais ameno sobre nossa capacidade de evitar o viés por meio do treinamento. Mas Larrick também observa que as estratégias mais bem-sucedidas para se livrar dos vieses tendem a ser específicas do contexto e do viés; treinamento e teste devem ser intimamente ligados e precisam ocorrer sem muito espaço de tempo entre eles. Por exemplo, a pesquisa sobre o viés do excesso de confiança descobriu que o retorno intensivo e personalizado é moderadamente eficaz na melhoria do julgamento (Lichtenstein e Fischhoff, 1980), mas somente em curto prazo. Ocasionalmente, um efeito mais amplo do treinamento tem sido documentado. Por exemplo, encorajar as pessoas a “considerar o oposto” daquilo que estão decidindo reduz os efeitos do excesso de confiança, da previsão retrospectiva e da ancoragem (Larrick, 2004; Mussweiler, Strack e Pfeiffer, 2000). Larrick (2004) também destaca o sucesso parcial para se livrar do viés usando grupos em vez de indivíduos, treinando sobre raciocínio estatístico e tornando as pessoas responsáveis por suas decisões (Lerner e Tetlock, 1999).

Com base na estrutura de Lewin descrita no Capítulo 1, nas pesquisas de Fischhoff sobre o assunto e nos nossos próprios programas de treinamento em julgamento para estudantes de MBA e executivos, esta seção oferece sugestões específicas para livrar-se dos vieses no julgamento.

Descongelamento

O Capítulo 1 observou que muitos comportamentos nos níveis individual, grupal e organizacional são arraigados, ou fazem parte de um repertório-padrão, e, portanto, são bastante difíceis de mudar. Entre os fatores que inibem a mudança de comportamento estão satisfação com o *status quo*, aversão ao risco e uma preferência pelos resultados certos de um comportamento conhecido aos resultados incertos de um comportamento inovador. Para que decisões melhoradas ocorram e continuem com o tempo, é preciso acontecer um processo de "descongelamento" de pensamentos e comportamentos arraigados. Há no mínimo três razões fundamentais para o descongelamento de antigas estratégias ser crucial para a mudança dos processos de tomada de decisões dos indivíduos.

Primeiro, tipicamente os indivíduos vêm confiando em sua atual estratégia intuitiva há muitos anos. Querer mudar seria admitir que as antigas estratégias eram falhas e admitir isso às vezes é psicologicamente perturbador. Assim, eles podem ficar motivados a evitar a desconcertante verdade sobre as deficiências do seu julgamento.

Segundo, indivíduos que atingiram certo nível de sucesso profissional (tais como alunos de MBA e de programas de educação de executivos) provavelmente têm recebido reforço positivo para muitas de suas decisões do passado. De acordo com os fundamentos da teoria do reforço, indivíduos tendem a persistir em comportamentos que são recompensados positivamente. Por exemplo, como muitos executivos de sucesso chegam ao topo usando estratégias intuitivas, eles tendem a resistir a informações que indicam que seu julgamento é deficiente de alguma maneira que possa ser demonstrada.

Um terceiro ponto relacionado tem a ver com a Teoria do Equilíbrio (Heider, 1958), que sugere que indivíduos tentam gerenciar suas cognições segundo uma ordem consistente. Para administradores de sucesso, a noção de que "há algo fundamentalmente errado com meus processos de tomada de decisões" colide com a consciência que têm do seu sucesso. A cognição "eu sou atualmente um excelente tomador de decisões" é muito mais harmoniosa em relação à noção do sucesso; portanto, segundo a teoria do equilíbrio, é mais provável que essa cognição predomine.

No geral, surge um modelo de administrador inteligente que tem

diversas razões para acreditar na alta qualidade dos seus processos decisórios e resistir a qualquer mudança em suas estratégias intuitivas. A maioria das pessoas bem-sucedidas ficará motivada ao ver sua intuição como um talento e não como uma deficiência. Na verdade, este livro forneceu substancial evidência de que há muito espaço para melhorias nas estratégias intuitivas até mesmo dos mais brilhantes e bem-sucedidos administradores. Assim, concluímos que aprimorar a intuição é uma atividade importante que administradores devem tentar, mas que a resistência cognitiva à mudança é um padrão previsível.

Este livro tem procurado criar mudanças no seu julgamento expondo-o a evidências concretas que o levem a questionar suas estratégias atuais. O formato problema/retorno foi elaborado especificamente para descongelar seus processos de tomada de decisões. Muitos leitores cometem muitos erros nesses itens e, então, estão prontos para aprender o que fizeram de errado e como seu desempenho poderia ter sido melhor. Esse formato descongela a noção de que seus processos de tomada de decisões não precisam de melhorias. À medida que começar a questionar suas estratégias atuais, você ficará receptivo a alternativas. Em outros casos (tais como o do leilão do dólar), os exemplos nítidos tinham o propósito de descongelar seu modo de pensar, levando-o a se identificar com indivíduos que foram vítimas de suas deficiências de julgamento.

Mudança

Uma vez que um indivíduo tenha descongelado comportamentos anteriores, ele se dispõe a considerar alternativas. O próximo estágio consiste em fazer a mudança em si. Contudo, a mudança está longe de ser garantida; a resistência interna é provável e faz o indivíduo reavaliar continuamente se a mudança é desejável. Há três etapas críticas na mudança do processo de decisão: (1) esclarecer a existência de deficiências de julgamento específicas; (2) explicar as raízes dessas deficiências; e (3) garantir que essas deficiências não sejam tomadas como ameaça à autoestima do indivíduo.

A primeira etapa consiste em abstrair-se do exemplo concreto que foi utilizado no descongelamento para identificar o viés mais geral que existe. Além disso, para que o viés tenha valor de face para o indivíduo, é preciso uma explicação do porquê o viés existe; muitas vezes isso consiste em esclarecer a heurística ou fenômeno subjacente ao viés. Por fim, essa

informação pode ser suficientemente ameaçadora a ponto de aumentar a resistência que foi parcialmente superada no estágio de descongelamento. Assim, é crítico que o indivíduo entenda que quase todos estão sujeitos a vieses de julgamento e que tê-los não implica que você seja um mau tomador de decisões, mas, apenas, que é humano.

Talvez a estratégia mais generalizada para livrar-se do viés seja o que Lord, Lepper e Preston (1984) chamam de "considerar o oposto". Eles nos aconselham a desempenharmos o papel de "advogado do diabo" conosco, pensando em motivos pelos quais nossas conclusões hipotéticas poderiam estar erradas. Essa estratégia, obviamente, é mais útil para se opor à armadilha da confirmação – a tendência de buscar informações que deem suporte ao nosso ponto de vista escolhido e deixar de lado as evidências contrárias. Baron (1994) deu um conselho mais específico. Ele sugere que, ao avaliar qualquer dado, você deva fazer duas coisas. Primeiro, perguntar a si mesmo: "Qual a probabilidade de uma resposta afirmativa, se eu considerar que minha hipótese é falsa?" Por exemplo, imagine que você esteja pensando se irá investir dinheiro na nova ideia de negócio de um amigo seu, tome como um bom sinal que ele já tem um plano de negócios que projeta lucros em um ano. A hipótese em que você está entretido é que esse é um bom investimento para o seu dinheiro. E se você presumir que a hipótese é falsa e que esse investimento é uma ideia terrível, talvez porque coloque em risco tanto o seu dinheiro quanto a sua amizade? Qual é a possibilidade de que seu amigo realmente tenha um plano de negócios plausível se suas chances de sucesso não forem particularmente grandes?

Em segundo lugar, tente pensar em hipóteses alternativas, depois escolha um teste para poder distingui-las melhor. Você conseguiria imaginar um teste que pudesse lhe mostrar se o plano do seu amigo realmente era viável? Talvez o fato de que ele tivesse problemas para conseguir empréstimos bancários ou com capitalistas de risco seja um sinal de que seu plano de negócios não é tão bom quanto o de outros empreendedores aspirantes. Esse processo é útil não apenas para combater o viés da confirmação, mas também para reduzir o excesso de confiança. Evidentemente, nem sempre é divertido considerar as maneiras como poderíamos estar errados, mas esse é um passo fundamental quando decisões sensatas e julgamentos precisos são mais importantes do que a gratificação do ego.

Recongelamento

Uma vez ocorrida a mudança, ainda é fácil para o indivíduo reverter às práticas e aos maus hábitos anteriores. Os antigos vieses ainda existem e podem ser fácil e até acidentalmente usados. Ao mesmo tempo, os novos procedimentos são estranhos e devem ser desenvolvidos até tornarem-se estratégias intuitivas, um processo que ocorre com a prática ao longo do tempo. À medida que o indivíduo usar conscientemente novas estratégias em diversas aplicações, elas lentamente irão se tornar uma segunda natureza, tomando o lugar de antigos padrões. Todavia, é necessário haver aplicação e revisão frequentes de treinamentos anteriores para que a mudança persista.

Para ocorrer o recongelamento, você deve continuar examinando suas decisões à procura de vieses muito tempo após ter terminado este livro. Você deve programar verificações de rotina para avaliar suas decisões importantes recentes, tomadas individualmente e como um negociador ou membro de um grupo, e, ao mesmo tempo, continuar atento aos limites do seu julgamento.

Estratégia 4: Raciocinar analogicamente

O raciocínio analógico, ou o processo de abstrair lições comuns a partir de duas ou mais situações, é uma técnica incrivelmente simples para remover o viés (D. Gentner, G. Loewenstein e L. Thompson, 2003a; Loewenstein, Thompson e Gentner, 1999; L. Thompson, D. Gentner e J. Loewenstein, 2000). Esses pesquisadores mostram que as pessoas aprendem muito mais com casos, simulações e experiências do mundo real quando são capazes de eliminar uma forma abstrata da mensagem de aprendizado. No contexto do aprendizado para negociar por meio de simulações, existe uma remoção de viés muito maior entre os participantes quando eles tomam parte de dois exercícios que têm a mesma lição e são questionados sobre como as duas simulações se relacionam, do que quando eles avaliam os mesmos dois exercícios e precisam explicar a lição de cada um. Quando as pessoas aprendem um episódio de cada vez, geralmente focalizam as características superficiais da situação e consideram que a mensagem se aplica apenas ao contexto específico da decisão (como ao aprender a comprar uma casa). Ao contrário, o processo de abstrair lições semelhantes de dois episódios (como aprender a contornar o bolo fixo mítico da negociação após a compra de uma casa e uma negociação no local de trabalho) cria uma percepção mais generalizável.

Avaliando o desempenho dos participantes em uma terceira tarefa, Gentner, Loewenstein e Thompson (2003a) demonstraram evidência marcante da remoção do viés no comportamento de tomada de decisões e negociação por meio desse tipo de raciocínio analógico. Eles replicaram essa conclusão de pesquisa por diversos estudos, muitos envolvendo executivos e consultores. Thompson, Gentner e Loewenstein (2000) afirmam que fazer uma comparação dispara um foco nas semelhanças entre os exemplos, tornando sua estrutura comum mais transparente. Identificar a estrutura comum – o princípio compartilhado pelos dois exemplos – ajuda o aprendiz a formar um esquema menos sensível à superfície irrelevante ou características de contexto dos exemplos em particular. É mais provável que esse princípio de abstração seja transferido para novas situações, com diferentes contextos, do que um princípio que não seja abstraído do seu contexto original. Essas descobertas impressionantes sobre a eficácia do raciocínio analógico abrem novas

tendências importantes para a pesquisa de remoção do viés e oferecem orientação importante sobre como usar os casos e as simulações para maximizar o aprendizado generalizável.

Baseados no trabalho sobre raciocínio analógico de Thompson, Idson, Chugh, Bereby-Meyer, Moran, Grosskopf e Bazerman (2004) sugerem que entender diferenças e semelhanças entre os problemas também pode ser um meio muito útil de transferir conhecimento. Idson et al. (2004) mostram que o treinamento baseado em diferenças pode reduzir o viés no problema da aquisição de uma empresa, que, conforme já discutimos, provou ser resistente a muitas outras técnicas de remoção de viés. Usando os cinco problemas de Tor e Bazerman (2003), Idson et al. (2004) pediram aos participantes do estudo para (1) examinar as duas versões do problema de Monty Hall e as duas versões do problema Dividir o Bolo como quatro problemas separados, ou (2) examinar os problemas em pares. Todos os participantes receberam vários ensaios para solucionar o problema da aquisição de uma empresa, com pagamento baseado no desempenho. Eles também deram o mesmo problema de aquisição de uma empresa a outros participantes do estudo que não foram treinados nos problemas Monty Hall e Dividir o Bolo. Idson et al. (2004) descobriram que permitir que os participantes do estudo vejam os problemas Monty Hall e Dividir o Bolo em pares os ajudou a entender as diferenças entre as duas versões de cada problema, generalizando a importância de focar nas decisões das outras partes e nas regras do jogo. Essas lições, as chaves para solucionar o problema de aquisição de uma empresa, na realidade permitiram que os participantes se saíssem muito melhor no problema de aquisição de uma empresa. Essa pesquisa fornece evidência de que examinar as diferenças entre problemas aparentemente relacionados pode ser uma direção bem-sucedida para melhorar o processo decisório.

Qual é o nível de abstração ideal que deverá ocorrer para ajudar as pessoas a formarem analogias entre os problemas? Moran, Bereby-Meyer e Bazerman (2008) argumentam que ensinar às pessoas princípios *gerais* de negociação (como “valor pode ser criado” ou “é importante entender como os interesses das partes ser relacionam”) permite a transferência bem-sucedida para uma gama mais ampla de novas tarefas de negociação do que as analogias focadas de Loewenstein et al. (2003). Moran et al. (2008) argumentam que aprender princípios gerais melhorará não apenas a capacidade de transferir positivamente os princípios aprendidos

especificamente, mas também a capacidade de discriminar suas adequações – ou seja, determinar quando um princípio deve e quando não deve ser aplicado.

Moran et al. (2008) descobriram que os aprendizes que anteriormente receberam treinamento em raciocínio analógico para uma estratégia de negociação específica (a saber, questões de troca de votos *logrolling* para criar valor) não se deram bem quando confrontados com uma negociação cara a cara diversificada, com uma estrutura muito diferente. Assim, a troca de votos pode ter limitado a generalização para outros processos de criação de valor. Para testar essa ideia, Moran et al. adaptaram o treinamento do raciocínio analógico de Thompson et al. (2000) para ensinar aos negociadores processos de pensamento amplos, para criar valor nas negociações. Moran et al. (2008) compararam o *treinamento específico*, onde os aprendizes comparam dois casos que ilustram as ocorrências da mesma estratégia específica (por exemplo, troca de votos), com o *treinamento diversificado*, onde eles comparam dois casos que ilustram estratégias diferentes de criação de valor (por exemplo, um ilustra troca de votos e o outro compatibilidade). A eficácia do treinamento foi garantida examinando-se o desempenho e os resultados em uma simulação de negociação contendo potencial para usar diversas estratégias de criação de valor, algumas delas previamente aprendidas e outras não. No Brasil, a Fundação Roberto Marinho criou com a Fundação Getulio Vargas o curso Aprendiz Legal Administração Pública, para ensinar aos jovens aprendizes com treinamentos a capacidade de criar valor e ter conversas exploratórias em forma de brainstormings, ideação.

Moran et al. (2008) descobriram que o treinamento analógico mais diversificado, onde os negociadores aprendem e comparam diversas estratégias de criação de valor, promoveu maior aprendizado dos princípios básicos da negociação para criação de valor do que o treinamento analógico mais específico. Esse método facilitou a transferência para uma tarefa muito distinta e melhorou o desempenho em uma série de estratégias de criação de valor, incluindo algumas que os participantes nunca haviam visto anteriormente. O melhor desempenho também foi acompanhado por um conhecimento mais profundo do potencial para criar valor. Assim, o treinamento analógico mais diversificado pode ser eficaz para alcançar um nível mais alto de especialidade, que permite um conhecimento de quais estratégias em

particular poderiam ser eficazes em diferentes situações e por quê. Ao mesmo tempo, quando o treinamento se torna muito diversificado, a aplicabilidade da mensagem pode se perder. O nível de abstração ideal continua sendo uma questão interessante para pesquisa futura, assim como a questão de como o raciocínio analógico pode ser aplicado para melhorar a tomada de decisão individual.

Estratégia 5: Tomar a visão do agente externo

No Capítulo 2, pedimos que vocês estimassem 10 quantidades incertas e estabelecessem intervalos de confiança de 98% para suas estimativas. Como foi relatado, a maioria das pessoas responde corretamente apenas de três a sete itens, apesar dos 98% de confiança em seus intervalos. Esse estudo dá respaldo à descoberta generalizada de que as pessoas confiam excessivamente em suas decisões. O interessante é que depois que as pessoas fazem essas 10 avaliações, quando lhes é solicitado que estimem o número de perguntas cujas respostas corretas estão dentro de seus intervalos de confiança, essas estimativas mais globais são bastante exatas (Gigerenzer, Hoffrage e Kleinbölting, 1991; Kahneman e Lovallo, 1993). Isto é, os participantes em geral entendem que somente três a sete de seus intervalos de 98% de confiança realmente conterão a estimativa verdadeira!

Kahneman e Lovallo (1993) explicam essa aparente contradição teorizando que todos nós temos duas perspectivas em relação à tomada de decisões: a visão do *agente externo* e a visão do *agente interno*. O agente interno é o tomador de decisões enviesado que vê cada situação como única. O externo, por outro lado, é mais capaz de generalizar situações e identificar semelhanças. Como esses dois pontos de vista existem simultaneamente, um participante de uma equipe de consultoria pode muito bem estar consciente de que a maioria dos projetos leva mais tempo para terminar do que as estimativas iniciais (visão do agente externo) e, ao mesmo tempo, também acreditar que sua própria estimativa da duração de um projeto vindouro é, de certo modo, exata e desprovida de viés (visão do agente interno). De maneira semelhante, pessoas que decidem construir uma nova casa ou fazer uma grande reforma em sua casa sabem, pela experiência de seus amigos, que tais projetos tipicamente acabam ficando de 20% a 50% acima do orçamento e além do cronograma (visão do agente externo). Não obstante, a maioria das pessoas que inicia esse tipo de projeto de construção acha que o seu será diferente – que sua casa ficará pronta no tempo previsto e que os custos ficarão próximos aos estimados (visão do agente interno).

Kahneman identificou a clássica situação do otimismo do agente interno em um grupo de colegas com quem ele estava trabalhando na definição de um novo currículo (Kahneman e Lovallo, 1993). O grupo estimou que a

conclusão do projeto do livro levaria de 18 a 30 meses. Kahneman perguntou a um dos membros do grupo, que era um renomado especialista em elaboração de projeto de currículos: “Certamente não somos a única equipe a ter tentado desenvolver um currículo onde antes não havia nenhum. Por favor, tente lembrar-se de quantos casos puder. Lembre-se de quando eles estavam em uma etapa compatível com a que estamos atualmente. Quanto tempo levaria, a partir daquele ponto, para concluir cada projeto?” O membro da equipe respondeu que 40% dos projetos nunca foram concluídos e nenhum foi concluído em menos de sete anos. Ele também mencionou que achava que o livro deles estava “abaixo da média, mas não muito”, em comparação com outros projetos em que tinha trabalhado. No final, revelou-se que a equipe demorou *oito anos* para concluir seu livro.

Esse padrão repercute bem com os escritores. Quase todos nós entendemos que leva muito tempo escrever um livro; não obstante, quando nos sentamos para escrever o primeiro capítulo, somos otimistas quanto ao cumprimento de nossos próprios prazos finais irreais. Talvez nunca terminemos o livro, mas provavelmente continuaremos acreditando que o próximo projeto será diferente. De maneira semelhante, Cooper, Woo e Dunkelberg (1988) descobriram que mais de 80% dos empreendedores percebiam que suas chances de sucesso seriam de 70% ou mais e um terço dava seu sucesso como certo. Em comparação, estimaram em 59% o índice médio de sucesso em negócios semelhantes aos seus. Enquanto isso, o índice de cinco anos de sobrevivência para novos negócios é de somente cerca de 33% (Kahneman e Lovallo, 1993).

Kahneman e Lovallo fornecem evidências convincentes de que um agente externo faz melhores estimativas e decisões do que um interno. A visão do agente externo incorpora mais dados relevantes provenientes de decisões anteriores – mesmo assim tendemos a acreditar e a agir sob o ponto de vista do agente interno. Por quê? Certamente otimismo e excesso de confiança são fatores. Além disso, Kahneman e Lovallo documentam a tendência humana de considerar todos os vários detalhes de uma decisão em nosso processo de julgamento e, como consequência, a ver cada decisão como única. Esse foco no aqui e agora nos leva a negligenciar dados históricos e a permitir que nossos vieses fiquem descontrolados. O resultado é que seguimos a visão do agente interno, apesar de termos facilmente à mão as percepções do agente externo.

A distinção agente interno-externo sugere outra estratégia para reduzir o viés: ao tomar uma decisão importante, convide um agente externo para compartilhar sua percepção. Isso pode significar discutir o assunto com um amigo ou colega de confiança que tenha experiência em decisões semelhantes. O interessante é que, quando um amigo está construindo uma casa, muitas vezes esperamos que a construção custe mais e demore mais tempo do que o esperado. Nosso amigo é o único que não sabe disso! Assim, no caso de decisões que realmente importam, peça a um amigo, em cuja estimativa você confia, que faça uma previsão do que vai acontecer e entenda que a perspectiva desse agente externo pode ser mais exata do que a sua perspectiva enviesada de agente interno. Alternativamente, pergunte a você mesmo o que seu eu externo acha da situação. Para avaliar isso, imagine que a decisão é de um amigo e pergunte-se que conselho você daria a ele. A chave é imaginar como dar ao agente externo uma voz mais dominante nos processos decisórios.

Estratégia 6: Entender vieses nos outros

A natureza da vida gerencial requer que trabalhemos de perto com as decisões de outros, revisando recomendações, transformando recomendações em decisões e ajustando decisões tomadas por outros no passado. A tarefa de avaliar as decisões dos outros é basicamente diferente da tarefa de auditar nossas próprias decisões. Não obstante, lendo este livro, você aprendeu que as decisões de qualquer pessoa são influenciadas em grande parte por um conjunto compartilhado de vieses. Como você pode detectar o viés sistematicamente em suas próprias decisões e nas decisões de outros? Considere esta situação gerencial:

> Você é diretor de marketing de uma cadeia de varejo com 40 lojas em 14 cidades. Em geral, as vendas anuais nessas lojas ficam em torno de US$2 milhões a US$4 milhões, com média de vendas de US$3 milhões. Nos últimos três anos, 25 das lojas foram abertas e a empresa planeja abrir 30 novas lojas nos próximos quatro anos. Devido a esse crescimento, você contratou uma analista de localização de lojas para prever as vendas para cada localização potencial. Infelizmente, é muito difícil prever vendas em novos mercados, e até mesmo o melhor analista enfrenta muita incerteza. Como diretor de marketing, você é avaliado em parte pela exatidão das previsões vindas do seu departamento. A analista de localização acabou de lhe fornecer sua previsão mais recente de US$3,8 milhões em vendas anuais para uma localização em potencial. Dados demográficos dão respaldo à declaração da analista de que essa área deverá fazer da loja uma das mais promissoras da cadeia. Qual é sua reação à previsão?

Em um nível ingênuo, a previsão da analista gera motivos para confiança. Afinal, ela sabe mais do que você sobre os detalhes dos dados em que se baseia a previsão. Além disso, a análise que você fez da área também prevê que a loja se sairá bem em comparação com as outras lojas; essa avaliação é baseada na comparação da representatividade desse local com a de outros locais existentes. Contudo, a previsão começa a perder força quando a consideramos à luz de um conceito estatístico básico, mas contraintuitivo: a regressão à média. No Capítulo 3, vimos que o caráter extremo de nossas previsões deve ser moderado em relação à média pelo grau de incerteza na previsão (Kahneman e Tversky, 1982).

Com essa regra em mente, vamos imaginar que a analista de localização seja conhecida por sua precisão extrema. Na verdade, há uma correlação perfeita (1,0) entre suas previsões e as vendas reais. Se isso for verdade, seria adequado contar com a previsão de US$3,8 milhões. Mas vamos considerar o caso da correlação de zero entre as previsões da analista (com

base nos dados demográficos) e as vendas reais. Se isso for verdade, sua previsão não tem sentido e a única informação pertinente é que uma loja em média tem vendas de US$3 milhões. Portanto, esse número torna-se sua melhor estimativa. Na realidade, o mais provável é que a analista não tenha alcançado sucesso total nem fracasso total, mas um nível intermediário de previsibilidade no decorrer de sua carreira. A previsão, portanto, deveria ficar entre as vendas médias das lojas e a estimativa da analista, ficando progressivamente mais próxima da estimativa da analista à medida que aumenta sua capacidade de prever aumentos das vendas (Kahneman e Tversky, 1982). Essa análise sugere que seria sensato que, como diretor, você reduzisse a previsão para algo entre US$3 milhões e US$3,8 milhões, dependendo da sua avaliação da correlação entre as previsões da analista e as vendas reais. Basicamente, o conhecimento do julgamento humano ensinado por este livro deve ajudá-lo a ajustar sistematicamente a decisão inicial da analista.

A análise que apresentamos é um guia elementar para ajustar as decisões dos outros. Kahneman e Tversky (1982) formalizaram esse processo em um procedimento com as cinco etapas esboçadas a seguir, usando o problema da localização como um exemplo. Ao revisar cada etapa, você deve pensar a respeito de como poderia transformar esse treinamento sistemático em resposta intuitiva e natural. Isso permitirá que você, como gerente, reconheça a existência e a direção de uma grande gama de vieses em uma ampla faixa de decisões e faça os ajustes em decorrência disso.

1. Selecione um grupo de comparação. Essa primeira etapa consiste em selecionar o conjunto de observações passadas com o qual a decisão ou previsão atual será comparada. No problema da localização de lojas, comparar a nova loja com a clientela de todas as lojas da empresa é um grupo óbvio. Entretanto, existem outros grupos de comparação. Por exemplo, você poderia decidir que apenas lojas que abriram nos últimos três anos são apropriadas para essa comparação, principalmente se a descrição dessas lojas recentes estiver mais próxima da descrição da futura loja do que daquelas já estabelecidas. Um grupo mais inclusivo permite uma base maior para comparação, mas sua heterogeneidade pode reduzir sua comparabilidade com a previsão visada.

2. **Avalie a distribuição do grupo de comparação**. A próxima etapa envolve avaliar as características das observações passadas com as quais a decisão atual está sendo comparada. Se o grupo de comparação consiste

em todas as lojas, conhecemos a faixa e a média a partir dos dados apresentados. Se limitarmos o grupo às lojas recentes, esses dados precisariam ser recalculados. Além disso, também podemos obter dados adicionais sobre a forma da distribuição em torno da média.

3. **Incorpore a estimativa intuitiva**. Essa etapa exige a identificação da decisão ou previsão do especialista. Nesse caso, a avaliação da analista de localização, US$3,8 milhões, é a estimativa intuitiva que precisa ser ajustada. As duas etapas seguintes tentam melhorar essa previsão.

4. **Avalie os resultados previstos da decisão**. Essa é a etapa mais difícil no procedimento corretivo, pois requer que determinemos a correlação entre a decisão ou previsão e os dados do grupo de comparação. Pode ser possível avaliar essa correlação comparando estimativas do passado com as vendas reais. Na ausência desses dados, você deve determinar algum procedimento subjetivo para essa avaliação. Kahneman e Tversky (1982) discutem esse processo com mais detalhes. Para nossos propósitos, o ponto-chave é que a estimativa da analista considera uma correlação de 1,0 entre sua previsão e as vendas reais. Em praticamente todos os casos, devemos ajustar essa estimativa enviesada.

5. **Ajuste a estimativa intuitiva**. Nessa etapa, temos que calcular o ajuste que reduz o erro do viés da decisão ou previsão inicial. Por exemplo, esse procedimento deve originar uma estimativa de US$3,8 milhões quando a correlação da etapa 4 for 1,0, uma estimativa de US$3 milhões quando a correlação for zero e estimativas intermediárias proporcionais quando a correlação estiver entre zero e um. Esse ajuste pode ser formalizado da seguinte maneira:

estimativa ajustada = média do grupo + correlação
(estimativa inicial – média do grupo)

Neste exemplo, é fácil perceber que isso leva a uma previsão de US$3,4 milhões quando a correlação for 0,5, US$3,6 milhões quando a correlação for 0,75 e assim por diante. A pessoa que está fazendo o ajuste deve entender completamente a lógica do procedimento e avaliar sua relevância para a decisão em questão. Quando for defender esse ajuste, é preciso reconhecer que provavelmente haverá resistência à mudança.

Essas cinco etapas oferecem um processo claramente delineado para remover o viés da intuição de um indivíduo ajustando o viés da regressão à

média. O procedimento normalmente melhorará a previsão. E, mais importante, o gerente que entender o processo será capaz de avaliar intuitivamente até que ponto uma estimativa inicial deverá regredir à média.

Esta seção mostra que podemos usar um conhecimento dos vieses para entender o erro sistemático nas decisões dos outros. Ajustar para a regressão à média é apenas um exemplo de como uma técnica desse tipo pode ser sistematizada. Quando prestamos consultoria às organizações, nosso conhecimento dos diversos vieses documentados neste livro nos permite identificá-los por diversos tipos de problemas.

Agora temos um modelo para ajustar uma grande gama de decisões enviesadas, tanto em contextos com um indivíduo ou vários. Em geral, ele envolve três fases. Primeiro, precisamos perceber e analisar com precisão o contexto dentro do qual a decisão está sendo tomada. Em seguida, precisamos distinguir o viés (ou vieses) em potencial que cerca a decisão e os tomadores de decisões. Finalmente, temos que identificar e fazer os ajustes lógicos adequados a essa decisão. Essa técnica de aprimoramento do julgamento pode ser usada para avaliar e ajustar nossos próprios julgamentos intuitivos e os dos outros, isso em diversas situações.

Você também pode usar seu novo conhecimento dos vieses dos outros para identificar jogadas ideais em um ambiente competitivo. Richard Thaler, cujas ideias citamos com frequência neste livro, juntou-se a Russell Fuller para criar os fundos mútuos Fuller-Thaler (www.fullerthaler.com). Esses fundos compram ações tirando proveito dos vieses previsíveis dos principais participantes do mercado. Fuller e Thaler argumentam que esses vieses resultam em deslocamento de preços das ações. Por exemplo, eles argumentam que a maioria dos analistas pouco reage a informações novas e positivas sobre as empresas. Identificando como os vieses de decisão criam empresas sub e supervalorizadas, Fuller e Thaler criaram fundos que superam os do mercado.

Estratégia 7: Incentivar decisões mais sensatas e mais éticas

Qual opção você prefere (de Bazerman, Baron e Shonk, 2001):

(a) Se você morrer em um acidente, seu coração será usado para salvar a vida de outra pessoa. Além disso, se você precisar de um transplante de coração, haverá 90% de chance de que receberá um coração.

(b) Se você morrer em um acidente, será enterrado com seu coração no seu corpo. Além disso, se você precisar de um transplante de coração, haverá 45% de chance de que receberá um coração.

Neste problema, quase todos escolhem (a). Assim, porque os Estados Unidos mantêm uma política de doação de órgãos semelhante a (b)? A resposta está na psicologia da avaliação de perdas e ganhos. Conforme discutimos no Capítulo 5, Tversky e Kahneman (1991) documentaram que as perdas são mais importantes em nossas mentes do que os ganhos. Passar para um programa de doação de órgãos pouparia vidas (um ganho importante), mas também teria custos importantes para alguns indivíduos, como a possibilidade de ser enterrado sem todos os seus órgãos.

Como resultado, somente nos Estados Unidos, cerca de 50.000 pessoas se encontram em listas de espera por órgãos em determinado momento. Mais de um terço delas morrerá antes que um órgão seja encontrado. O número de doadores de órgãos diminuiu nas últimas décadas, devido ao uso crescente de cintos de segurança e capacetes de motociclistas, e somente 4.500 dos 11.000 doadores qualificados realmente doam seus órgãos. Se pudéssemos dobrar esse número, poderíamos salvar mais um quarto das aproximadamente 15.000 pessoas que morrem todos os anos nos Estados Unidos devido à falta de órgãos.

Essa situação existe apesar do fato de que sabemos como aumentar o número de órgãos disponíveis para doação. Bazerman et al. (2001) argumentaram que, como em muitos outros países (incluindo Áustria, Bélgica, França e Suécia), poderíamos presumir o consentimento para a doação de órgãos (um programa de doação voluntária) em vez de presumir o não consentimento (um programa que opta por não doar). Ou seja, poderíamos mudar o padrão dos Estados Unidos para considerar que as pessoas elegíveis são doadoras de órgãos na morte, a menos que elas especificamente optem por não doá-los. Graças ao trabalho empírico inteligente de Johnson e Goldstein (2003), já sabemos qual seria o resultado. Os países europeus com um programa de não doação

semelhante ao dos Estados Unidos têm taxas de doações entre 4% e 28%. Ao contrário, os países europeus com programas de doação voluntária têm taxas que variam de 86% a 100%.

Ineficiências com custos enormes, como o sistema de doação de órgãos dos Estados Unidos, são surpreendentemente comuns na sociedade. Em seu fascinante livro *Nudge*, Thaler e Sunstein (2008) esboçam uma estrutura para que se pense a respeito de sistemas organizacionais e sociais mais eficientes e benéficos. Eles argumentam que podemos antecipar os erros que os humanos cometem regularmente e então criar sistemas que corrigem esses erros de uma forma que os leve a tomar decisões melhores e mais éticas. O "paternalismo libertário" é libertário no sentido de que as pessoas têm controle sobre manter ou expandir as opções disponíveis a elas e paternalista no sentido de que os arquitetos do sistema tentam orientar as pessoas para decisões mais sensatas.

Um dos exemplos mais famosos do trabalho anterior de Thaler na área de persuasão vem de um estudo de Thaler e Benartzi (2004) que focaliza como aumentar a inclusão de funcionários em planos de aposentadoria que os beneficiem no longo prazo. Usando os princípios psicológicos descritos em nosso livro, eles motivam as pessoas a aumentar suas contribuições para planos 401(k) através de um programa chamado "Poupe Mais Amanhã". Sob esse programa, os trabalhadores têm a opção de se comprometer antecipadamente a aumentar suas taxas de poupança para aposentadoria quando receberem um aumento. A criação do programa foi baseada em uma compreensão dos conceitos de desconto, adiamento e aversão a perdas. O projeto encoraja o comprometimento porque as pessoas têm mais propensão a escolher o que elas sabem que *deveriam* fazer quando considerarem os eventos futuros, ao invés dos presentes. O programa permanece eficaz com o tempo graças à inércia: as pessoas raramente tomam a iniciativa de optar pelo programa quando se tornam comprometidas com ele. Por fim, os aumentos na contribuição não são difíceis de digerir para o poupador, pois a taxa de poupança aumenta com o tamanho do contracheque e nunca leva a um aumento na receita disponível. A economia adicional vem do consumo compulsório de ganhos antecipados, em vez de uma diminuição na receita disponível atual.

Em apenas pouco mais de dois anos, o plano piloto Poupe Mais Amanhã mais do que triplicou as taxas de poupança daqueles que ingressaram. Desde então, diversos administradores de plano de aposentadoria

implementaram o conceito Pouco Mais Amanhã, incluindo Vanguard, T. Rowe Price, TIAA-CREF, Fidelity e Hewitt Associates. De acordo com o Profit Sharing Council of America, em 2007, 39% dos grandes empregadores dos Estados Unidos tinham adotado um plano de escalada de contribuição automática para aposentadoria (Thaler e Sunstein, 2008). A inclusão automática aumenta bastante a participação nesses programas. O Safelite Group, o primeiro a adotar uma inclusão desse tipo (em que os empregadores precisam abandonar a participação de forma ativa), alistou automaticamente 93% dos participantes do programa em 2003. Somente 6% escolheram participar no ano seguinte, deixando a maior parte dos participantes para poupar muito mais do que teriam poupado se tivessem sido solicitados a ingressar ativamente no programa. Thaler e Sunstein (2008) oferecem diversos exemplos de persuasões pelo bom senso que sugerem como, pensando a respeito das barreiras humanas às decisões sensatas, podemos projetar sistemas que levem a resultados mais positivos.

Persuasões podem ser muito simples. Bohnet, van Geen e Bazerman (2012) abordam como persuadir empregadores a tomar decisões pessoais com base em capacidades individuais, em vez de estereótipos. Eles começam mostrando que, ao avaliar funcionários um por vez, muitas pessoas contam com estereótipos de gênero: elas selecionam homens para tarefas matemáticas e mulheres para tarefas verbais. Quando o sistema de contratação é ajustado de modo que dois ou mais empregados em potencial sejam considerados em conjunto, o foco dos tomadores de decisão passa a ser a capacidade dos empregados em potencial, e eles tomam decisões mais éticas aos candidatos ao emprego e que levam a um melhor desempenho organizacional. Fazendo essas mudanças pequenas no modo como tomamos decisões comuns nas organizações, podemos inspirar decisões mais sábias e mais éticas.

Conclusão

Neste último capítulo, apresentamos sete estratégias para corrigir as deficiências de nosso processo decisório. As três primeiras estratégias buscam criar uma mudança completa em nossas reações intuitivas às situações de tomada de decisões. Em geral, elas tentam elevar nossa conscientização quanto às nossas limitações cognitivas e à nossa susceptibilidade ao viés. As quatro últimas estratégias oferecem técnicas para aperfeiçoar decisões específicas em contextos específicos. Elas proporcionam métodos concretos para testar e ajustar as decisões reais. Juntas, essas sete estratégias oferecem ferramentas para mudar e "recongelar" seus processos decisórios intuitivos no futuro.

Uma visão otimista, porém ingênua, deste livro é que seus leitores agora são imediatamente capazes de aprimorar seu processo decisório. Por que ingênua? Porque é prematuro esperar que os leitores tenham integrado totalmente o processo de mudar seu julgamento para melhor. Se o descongelamento não aconteceu, então o livro fracassou. Se você não recebeu informações suficientes para mudar, novamente o livro fracassou. Entretanto, a responsabilidade de recongelar novos processos e usar as estratégias para o aprimoramento de decisões sugeridas neste capítulo é sua. O recongelamento exige um período no qual você revisará constantemente seus processos de tomada de decisões quanto aos erros identificados neste livro. O recongelamento também exige que você esteja sempre atento, à procura de vieses no mundo mais complexo das decisões que enfrenta. Criar melhoria interna duradoura na tomada de decisões é uma tarefa complexa que ocorre gradualmente com o tempo, mediante persistente monitoração. É muito mais fácil identificar um viés enquanto você estiver lendo um livro sobre tomada de decisões do que quando estiver em meio a uma crise organizacional. Raiffa (1984) descobriu que seus alunos tendem a usar estratégias apropriadas de tomada de decisões em um exame quando ele é o professor, mas não conseguem generalizar a relevância dessas estratégias para problemas semelhantes em cursos lecionados por outros instrutores. Assim, fazer ajustes nos seus processos decisórios requer constante atenção.

Além de melhorar suas próprias decisões, as ideias deste livro devem ser muito úteis para informá-lo a respeito das decisões de outros. Muitas vezes nos defrontamos com situações em que suspeitamos da tomada de decisões

de outra parte, mas nos falta o vocabulário para articular as falhas em sua lógica. Este livro oferece dicas sistemáticas para entender e explicar os vieses de outros. Você pode praticar a localização de vieses alheios ao ler o jornal ou ao assistir a eventos esportivos na televisão. Repórteres, comentaristas esportivos, políticos e outros provedores de informações e servidores públicos constantemente fazem declarações que exemplificam os processos decisórios enviesados esboçados neste livro.

Esperamos que esta obra tenha destruído algumas das suas premissas sobre tomada de decisões. Esperamos também que este livro tenha elevado sua consciência sobre a importância do próprio processo decisório, não apenas os resultados desse processo. Ficamos preocupados pelo fato de que a maioria dos gerentes recompensa os resultados em vez das boas decisões. Como vimos, os gerentes tomam muitas decisões pelos motivos errados. Apesar disso, como muitas decisões importantes envolvem incerteza, muitas decisões boas acabam tendo resultados maus e algumas decisões más acabam tendo resultados bons. Se um gerente recompensa resultados e não tomadas de decisões sensatas, é provável que o gerente esteja recompensando comportamentos que podem não funcionar no futuro.

Davis (1971) argumenta que um escrito “interessante” leva os leitores a questionarem aspectos que eles nunca pensariam antes. Assim, identificar novos aspectos pode ser mais importante do que fornecer novas respostas para questões antigas. Nesse sentido, esperamos que este livro tenha tido sucesso em ser interessante, tornando-o informado dos aspectos do seu processo decisório que inspirem novas questões e novos problemas.

Referências

Abeler, J., Falk, A., Goette, L. e Huffman, D. (2011). Reference points and effort provision. The American Economic Review, 101(2), 470–492.

Adaval, R. e WyerJr, R. S. (2011). Conscious and Nonconscious Comparisons with Price Anchors: Effects on Willingness to Pay for Related and Unrelated Products. Journal of Marketing Research, 48(2), 355–365.

Ager, J. W. e Dawes, R. M. (1965). Effect of judges' attitudes on judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 1(5), 533–538.

Ainslie, G. (1975). Specious reward: A behavioral theory of impulsiveness and impulse control. Psychological Bulletin, 82, 463–509.

Akerlof, G. (1970). The market for lemons: Qualitative uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics, 89, 488–500.

Akerlof, G. A. e Yellen, J. L. (1990). The fair wage-effort hypothesis and unemployment. Quarterly Journal of Economics, 105, 255–283.

Alicke, M. D. (1985). Global self-evaluation as determined by the desirability and controllability of trait adjectives. Journal of Personality and Social Psychology, 49(6), 1621–1630.

Allison, S. T., Messick, D. M. e Goethals, G. R. (1989). On being better but not smarter than others: The Muhammad Ali effect. Social Cognition, 7(3), 275–295.

Alpert, M. e Raiffa, H. (1969/1982). A progress report on the training of probability assessors. Em D. Kahneman, P. Slovic e A. Tversky (Eds.), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Ambady, N. e Rosenthal, R. (1993). Half a minute: Predicting teacher evaluations from thin slices of nonverbal behavior and physical attractiveness. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 431–441.

Ambady, N., Krabbenoft, M. A. e Hogan, D. (2006). The 30-sec sale: Using thinslice judgments to evaluate sales effectiveness. Journal of Consumer Psychology, 16(1), 4–13.

Anderson, C., Srivastava, S., Beer, J. S., Spataro, S. E. e Chatman, J. A. (2006). Knowing your place: Self-perceptions of status in face-to-face groups. Journal of Personality and Social Psychology, 91(6), 1094–1110.

Angelone, B. L., Levin, D. e Simons, D. J. (2003). The relationship between change, detection, and recognition of centrally attended objects in motion pictures. Perception, 32(8), 947–962.

Asendorpf, J. B., Banse, R. e Muecke, D. (2002). Double dissociation between implicit and explicit personality self-concept: the case of shy behavior. Journal of Personality & Social Psychology, 83(2), 380–393.

Åstebro, T., Jeffrey, S. A. e Adomdza, G. K. (2007). Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognitive biases. Journal of Behavioral Decision Making, 20(3), 253–272.

Babcock, L. e Loewenstein, G. (1997). Explaining bargaining impasse: The role of selfserving biases. Journal of Economic Perspectives, 11(1), 109–126.

Babcock, L., Loewenstein, G., Issacharoff, S. e Camerer, C. F. (1995). Biased judgments of fairness in bargaining. American Economic Review, 85(5), 1337–1343.

Badaracco, J. L., Jr. e Webb, A. P. (1995). Business Ethics: The View from the Trenches. California Management Review (inverno).

Bajaj, V. (2005, December 28). FDA puts restrictions on Guidant. New York Times, p. C1.

Balcetis, E. e Dunning, D. (2006). See what you want to see: Motivational influences on visual perception. Journal of Personality and Social Psychology, 91(4), 612–625.

Ball, S. B., Bazerman, M. H. e Carroll, J. S. (1991). An evaluation of learning in the bilateral winner's curse. Organizational Behavior and

Human Decision Processes, 48, 1–22.

Banaji, M. R. (2001). Ordinary prejudice. Psychological Science Agenda, 14 (jan–fev), 8–11.

Banaji, M. R. (2004). The opposite of a great truth is also true: Homage of Koan #7. Em J. T. Jost e M. R. Banaji (Eds.), Perspectivism in social psychology: The yin and yang of scientific progress. Washington, DC, US: American Psychological Association.

Banaji, M. R. e Bhaskar, R. (2000). Implicit stereotypes and memory: The bounded rationality of social beliefs. Em D. L. Schacter e E. Scarry (Eds.), Memory, brain, and belief. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Banaji, M. R., Bazerman, M. H. e Chugh, D. (2003). How (un)ethical are you? Harvard Business Review, dezembro.

Barber, B. M. e Odean, T. (2000). Trading is hazardous to your wealth: The common stock investment performance of individual investors. Journal of Finance, 55(2), 773–806.

Barber, B. M. e Odean, T. (2002). Online investors: Do the slow die first? Review of Financial Studies, 15(2), 455–487.

Barber, B. M., Odean, T. e Zheng, L. (2005). Out of sight, out of mind: The effects of expenses on mutual fund flows. Journal of Business, 78, 2095–2120.

Barber, B. e Odean, T. (2000b). Too many cooks spoil the profits: The performance of investment clubs. Financial Analyst Journal (jan-fev), 17–25.

Barber, B. e Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. Quarterly Journal of Economics, 116(1), 261–293.

Barberis, N. e Xiong, W. (por vir). Realization utility. Journal of Financial Economics.

BarclayHedge. (2012). Hedge Fund Industry Assets Under Management. Recuperado em 14 fevereiro 2012, de http://www.barclayhedge.com/research/indices/ghs/mum/HF_Money_Un

Bargh, J. A., Chen, M. e Burrows, L. (1996). Automaticity of social

behavior: Direct effects of trait construct and stereotype activation on action. Journal of Personality and Social Psychology, 71(3), 230–244.

Bar-Hillel, M. (1973). On the subjective probability of compound events. Organizational Behavior and Human Performance, 9, 396–406.

Baron, J. (1994). Thinking and deciding (2a. ed.). Cambridge [England]: Cambridge University Press.

Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. e Vohs, K. D. (2003). Does high selfesteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? Psychological Science in the Public Interest, 4, 1–44.

Bazerman, M. H. (1985). Norms of distributive justice in interest arbitration. Industrial and Labor Relations Review, 38, 558–570.

Bazerman, M. H. e Chugh, D. (2005). Focusing in negotiation. Em L. Thompson (Ed.), Frontiers of Social Psychology: Negotiations: Psychological Press.

Bazerman, M. H. e Gillespie, J. J. (1999). Betting on the future: The virtues of contingent contracts. Harvard Business Review, set–out,155–160.

Bazerman, M. H. e Neale, M. A. (1982). Improving negotiation effectiveness under final offer arbitration: The role of selection and training. Journal of Applied Psychology, 67, 543–548.

Bazerman, M. H. e Neale, M. A. (1992). Negotiating rationally. Nova York: Free Press.

Bazerman, M. H. e Samuelson, W. F. (1983). I won the auction but don’t want the prize. Journal of Conflict Resolution, 27(4), 618–634.

Bazerman, M. H. e Tenbrunsel, A. E. (2011). Blind spots: Why we fail to do what’s right and what to do about it. Princeton: Princeton University Press.

Bazerman, M. H. e Watkins, M. D. (2004). Predictable surprises. Boston: Harvard Business School Press.

Bazerman, M. H., Baron, J. e Shonk, K. (2001). You can’t enlarge the pie: The psychology of ineffective government. Nova York: Basic Books.

Bazerman, M. H., Curhan, J. R. e Moore, D. A. (2000). The death and

rebirth of the social psychology of negotiation. Em G. J. O. Fletcher e M. S. Clark (Eds.), Blackwell handbook of social psychology: Interpersonal processes (p. 196–228). Oxford, Inglaterra: Blackwell.

Bazerman, M. H., Curhan, J. R., Moore, D. A. e Valley, K. L. (2000). Negotiation. Annual Review of Psychology, 51, 279–314.

Bazerman, M. H., Giuliano, T. e Appelman, A. (1984). Escalation of commitment in individual and group decision making. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 33(2), 141–152.

Bazerman, M. H., Loewenstein, G. e Moore, D. A. (2002). Why good accountants do bad audits. Harvard Business Review, 80(1), 87–102.

Bazerman, M. H., Loewenstein, G. e White, S. B. (1992). Psychological determinants of utility in competitive contexts: The impact of elicitation procedure. Administrative Science Quarterly, 37, 220–240.

Bazerman, M. H., Moore, D. A., Tenbrunsel, A. E., Wade-Benzoni, K. A. e Blount, S. (1999). Explaining how preferences change across joint versus separate evaluation. Journal of Economic Behavior and Organization, 39, 41–58.

Bazerman, M. H., Morgan, K. P. e Loewenstein, G. (1997). The impossibility of auditor independence. Sloan Management Review, 38(4), 89–94.

Bazerman, M. H., Russ, L. E. e Yakura, E. (1987). Post-settlement settlements in twoparty negotiations. Negotiation Journal, julho, 283–291.

Bazerman, M. H., Tenbrunsel, A. E. e Wade-Benzoni, K. A. (1998). Negotiating with yourself and losing: Understanding and managing competing internal preferences. Academy of Management Review, 23(2), 225–241.

Bazerman, M. H., Wade-Benzoni, K. A. e Benzoni, F. J. (1996). A behavioral decision theory perspective to environmental decision making. Em D. M. Messick e A. E. Tenbrunsel (Eds.), Ethical Issues in Managerial Decision Making. Nova York: Russell Sage.

Bechara, A., Damasio, H., Damasio, A. R. e Lee, G. P. (1999). Different contributions of the human amygdala and ventromedial prefrontal cortex to decision-making. Journal of Neuroscience, 19, 5473–5481.

Bechara, A., Damasio, H., Tranel, D. e Damasio, A. R. (1997). Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. Science, 275, 1293–1294.

Beggs, A. e Graddy, K. (2009). Anchoring Effects: Evidence from Art Auctions. American Economic Review, 99(3), 1027–1039.

Belsky, G. e Gilovich, T. (1999). Why smart people make big money mistakes. Nova York: Simon and Schuster.

Benartzi, S. e Thaler, R. H. (2001). Naive diversification strategies in defined contribution saving plans. American Economic Review, 91(1), 79–98.

Ben-David, I., Graham, J. R. e Harvey, C. R. (2010). Managerial miscalibration. Manuscrito não publicado.

Benton, M. J. (2005). When life nearly died: The greatest mass extinction event of all time. Londres: Thames e Hudson.

Bereby-Meyer, Y. e Grosskopf, B. (2008). Overcoming the winner's curse: an adaptive learning perspective. Journal of Behavioral Decision Making, 21(1), 15–27.

Bernhard, H., Fischbacher, U. e Fehr, E. (2006). Parochial altruism in humans. Nature, 442, 912–915.

Bernheim, B. D. e Rangel, A. (2009). Beyond Revealed Preference: Choice-Theoretic Foundations for Behavioral Welfare Economics. The Quarterly Journal of Economics, 124(1), 51–104.

Bernoulli, D. (1738/1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. Econometrica, 22, 22–36.

Bertrand, M. e Mullainathan, S. (2001). Are CEOs rewarded for luck? The ones without principals are. Quarterly Journal of Economics, 116(3), 901–932.

Bertrand, M., Karlan, D., Mullainathan, S., Shafir, E. e Zinman, J. (2010). What's advertising content worth? Evidence from a consumer credit marketing field experiment. The Quarterly Journal of Economics, 125(1), 263.

Blanton, H. e Jaccard, J. (2006). Arbitrary metrics in psychology. American Psychologist, 61, 27–41.

Blount, S. e Bazerman, M. H. (1996). The inconsistent evaluation of comparative payoffs in labor supply and bargaining. Journal of Economic Behavior and Organization, 891, 1–14.

Bodenhausen, G. V., Gabriel, S. e Lineberger, M. (2000). Sadness and susceptibility to judgmental bias: The case of anchoring. Psychological Science, 11(4), 320–323.

Bodenhausen, G. V., Kramer, G. P. e Suesser, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 66(4), 621–632.

Bogle, J. C. (1994). Bogle on mutual funds. Nova York: Irwin.

Bohnet, I., van Geen e Bazerman, M. H. (2012). When performance trumps gender bias. Manuscrito não publicado.

Boltz, M. G., Kupperman, C. e Dunne, J. (1998). The role of learning in remembered duration. Memory & Cognition, 26(5), 903–921.

Bowles, H. R., Babcock, L. e McGinn, K. L. (2005). Constraints and triggers: Situational mechanics of gender in negotiation. Journal of Personality and Social Psychology, 89, 951–965.

Bradsher, K. (15 julho 2009). U.S. officials press China on climate. New York Times.

Brawley, L. R. (1984). Unintentional egocentric biases in attributions. Journal of Sport Psychology, 6, 264–278.

Brickman, P. e Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. Em M. H. Appley (Ed.), Adaptation level theory: A symposium. Nova York: McGraw-Hill.

Brickman, P., Coates, D. e Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? Journal of Personality and Social Psychology, 36(8), 917–927.

Brief, A. P., Dietz, J., Cohen, R. R., Pugh, S. e Vaslow, J. B. (2000). Just doing business: Modern racism and obedience to authority as explanations for employment discrimination. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 81(1), 72–97.

Brodt, S. E. (1990). Cognitive illusions and personnel management decisions. Em C. Cooper e I. T. Robertson (Eds.), International Review

of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 5, p. 229–279). Nova York: Wiley.

Brosnan, S. F. e de Waal, F. B. M. (2003). Monkeys reject unequal pay. Nature, 425, 297–299.

Budiansky, S., Gest, T. e Fischer, D. (1995, January 30). How lawyers abuse the law. U.S. News and World Report, 118, 50.

Buehler, R., Griffin, D. e Ross, M. (1994). Exploring the "planning fallacy": Why people underestimate their task completion times. Journal of Personality and Social Psychology, 67(3), 366–381.

Burt, C. D. B. e Kemp, S. (1994). Construction of activity duration and time management potential. Applied Cognitive Psychology, 8(2), 155–168.

Cain, D. M., Loewenstein, G. e Moore, D. A. (2005). The dirt on coming clean: Perverse effects of disclosing conflicts of interest. Journal of Legal Studies, 34, 1–25.

Caldwell, D. F. e O'Reilly, C. A. (1982). Responses to failures: The effects of choices and responsibility on impression management. Academy of Management Journal, 25, 121–136.

Calvet, L. E., Campbell, J. Y. e Sodini, P. (2009). Fight or Flight? Portfolio Rebalancing by Individual Investors. Quarterly Journal of Economics, 124, 301–348.

Camerer, C. F. (2000). Prospect theory in the wild: Evidence from the field. Em D. Kahneman e A. Tversky (Eds.), Choices, values, and frames (p. 288–300). Nova York: Russell Sage Foundation.

Camerer, C. F. e Lovallo, D. (1999). Overconfidence and excess entry: An experimental approach. American Economic Review, 89(1), 306–318.

Camerer, C. F., Babcock, L., Loewenstein, G. e Thaler, R. (1997). Labor supply of Nova York City cabdrivers: One day at a time. Quarterly Journal of Economics, 112(2), 407–441.

Camerer, C. F., Loewenstein, G. e Weber, M. (1989). The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. Journal of Political Economy, 97(5), 1232–1254.

Cameron, L. (1999). Raising the stakes in the ultimatum game:

Experimental evidence from Indonesia. Economic Inquiry, 37(1), 47–59.

Cannell, J. J. (1989). How public educators cheat on standardized achievement tests: The “Lake Wobegon” report.

Carhart, M. M. (1997). On persistence in mutual fund performance. Journal of Finance, 52 (1), 57–82.

Carroll, J. S., Bazerman, M. H. e Maury, R. (1988). Negotiator cognitions: A descriptive approach to negotiators’ understanding of their opponents. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 41(3), 352–370.

Caruso, E. M., Epley, N. e Bazerman, M. H. (2005). The good, the bad, and the ugly of perspective taking in groups. Em E. A. Mannix, M. A. Neale e A. E. Tenbrunsel (Eds.), Research on Managing Groups and Teams: Ethics and Groups (Vol. 8) JAI Press.

Caruso, E. M., Epley, N. e Bazerman, M. H. (2006). The costs and benefits of undoing egocentric responsibility assessments in groups. Journal of Personality and Social Psychology, 91, 857–871.

Caruso, E. M., Epley, N. e Bazerman, M. H. (2007). Leader of the packed: Unpacking, egocentrism, and the costs and benefits of perspective taking in groups. Manuscrito não publicado.

Cassidy, J. (2007, July 2). Hedge clipping: Is there any way to get above-average returns on the cheap? The New Yorker, 28–33.

Cassidy, J. (2011, 25 de julho). Mastering the machine: How Ray Dalio built the world’s richest and strangest hedge fund. The New Yorker.

CBS News. (2004, 29 de setembro). Kerry’s top ten flip-flops. Recuperado em 11 julho 2007, de http://www.cbsnews.com/stories/2004/09/29/politics/main646435.shtml

Chabris, C. F. e Simons, D. J. (2010). The invisible gorilla. New York: Crown.

Chambers, J. R., Windschitl, P. D. e Suls, J. (2003). Egocentrism, event frequency, and comparative optimism: When what happens frequently is “more likely to happen to me”. Personality and Social Psychology Bulletin, 29(11), 1343–1356.

Chen, M. K., Lakshminarayanan, V. e Santos, L. R. (2006). How basic are

behavioral biases? Evidence from capuchin monkey trading behavior. Journal of Political Economy, 114(3), 517–537.

Chicago Tribune. (2011, June 30, 2011). NBA lockout begins as sides fail to reach deal. Chicago Tribune.

Choi, J., Laibson, D., Madrian, B. C. e Metrick, A. (2003). Active Decisions: A Natural Experiment in Savings.

Chugh, D. (2004). Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition: Why Milliseconds Matter. Social Justice Research, 17(2).

Chugh, D., Bazerman, M. H. e Banaji, M. R. (2005). Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest. Em D. A. Moore, D. M. Cain, G. Loewenstein e M. H. Bazerman (Eds.), Conflicts of Interest (p. 74–95). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

College Board. (1976–1977). Student descriptive questionnaire. Princeton, NJ: Educational Testing Service.

Cooper, A. C., Woo, C. Y. e Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. Journal of Business Venturing, 3(2), 97–109.

Correll, J., Park, B., Judd, C. M., Wittenbrink, B., Sadler, M. S. e Keesee, T. (2007). Across the thin blue line: Police officers and racial bias in the decision to shoot. Journal of Personality and Social Psychology, 92(6), 1006.

Cowherd, D. M. e Levine, D. I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. Administrative Science Quarterly, 37(2 Special Issue: Process and outcome: Perspectives on the Distribution of Rewards in Organizations), 302–320.

Coy, P. (2008, 27 de fevereiro). Bill Clinton's drive to increase homeownership went way too far. Business Week.

Crupi, V., Tentori, K. e Lombardi, L. (2009). Pseudodiagnosticity revisited. Psychological Review, 116(4), 971.

Cryder, C. E., Lerner, J. S., Gross, J. J. e Dahl, R. E. (2007). The material self: Sadness, selffocus, and spending. Manuscrito não publicado.

Curhan, J. R., Neale, M. A. e Ross, L. (2004). Dynamic valuation:

Preference change in the context of active face-to-face negotiations. Journal of Experimental Social Psychology, 40, 142–151.

Dalai Lama XIV. (1999). Ethics for the new millennium. Nova York: Riverhead Books.

Dana, J., Cain, D. e Dawes, R. M. (2006). What you don't know won't hurt me: Costly (but quiet) exit in a dictator game. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 100, 193–201.

Dana, J., Weber, R. A. e Kuang, J. X. (2007). Exploiting moral wiggle room: Behavior inconsistent with a preference for fair outcomes. Economic Theory, 33(1), 67–80.

Danziger, S., Levav, J. e Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. Proceedings of the National Academy of Sciences, 108(17), 6889.

Darley, J. M. e Gross, P. H. (1983). A hypothesis-confirming bias in labeling effects. Journal of Personality and Social Psychology, 44(1), 20–33.

Dasgupta, N. (2004). Implicit ingroup favoritism, outgroup favoritism, and their behavioral manifestations. Social Justice Research, 17(2), 143–170.

Davis, M. S. (1971). That's interesting! Philosophy of Social Science, 309–344.

Dawes, R. M. (1971). A case study of graduate admissions: Application of three principles of human decision making. American Psychologist, 26(2), 180–188.

Dawes, R. M. (1979). The robust beauty of improper linear models in decision making. American Psychologist, 34(7), 571–582.

Dawes, R. M. (1988). Rational choice in an uncertain world. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.

Dawson, E., Gilovich, T. e Regan, D. (2002). Motivated reasoning and performance on the Wason Selection Task. Personality and Social Psychology Bulletin, 28(10), 1379–1387.

de Quervain, D. J. F., Fischbacher, U., Treyer, V., Schellhammer, M., Schnyder, U., Buck, A., et al. (2004). The neural basis of altruistic punishment. Science, 305, 1254–1258.

DeBondt, W. F. M. e Thaler, R. H. (1985). Does the stock market overreact? Journal of Finance, 53, 1839–1885.

DeBondt, W. F. M. e Thaler, R. H. (1995). Financial decision-making in markets and firms: A behavioral perspective. Em R. A. Jarrow, V. Maksimovic e W. T. Ziemba (Eds.), Finance, Handbooks in Operations Research and management Science (Vol. 9, p. 385–410). Holanda, Amsterdã: Elsevier.

den Ouden, E. (2006). Developments of a design analysis model for consumer complaints: Revealing a new class of quality failures. Dissertação de doutorado não publicada. Technical University of Eindhoven, Eindhoven.

Depken, C. A. (2000). Wage disparity and team productivity: Evidence from Major League Baseball. Economic Letters, 67, 87–92.

Diekmann, K. A., Samuels, S. M., Ross, L. e Bazerman, M. H. (1997). Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients. Journal of Personality and Social Psychology, 72(5), 1061–1074.

Diekmann, K. A., Tenbrunsel, A. E., Shah, P. P., Schroth, H. e Bazerman, M. H. (1996). The descriptive and prescriptive use of previous purchase price in negotiations. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 66(2), 179–191.

Ditto, P. H. e Lopez, D. F. (1992). Motivated skepticism: Use of differential decision criteria for preferred and nonpreferred conclusions. Journal of Personality and Social Psychology, 63(4), 568–584.

Dougherty, T. W., Turban, D. B. e Callender, J. C. (1994). Confirming first impressions in the employment interview: A field study of interviewer behavior. Journal of Applied Psychology, 79(5), 656–665.

Duncan, B. L. (1976). Differential social perception and attribution of intergroup violence: Testing the lower limits of stereotyping of Blacks. Journal of Personality and Social Psychology, 34, 590–598.

Dunning, D. (2005). Self-insight: Roadblocks and detours on the path to knowing thyself. Nova York: Psychology Press.

Dunning, D., Heath, C. e Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment: Implications for health, education, and the workplace. Psychological

Science in the Public Interest, 5 (3), 69–106.

Duzert Y, Brandão A, Spinola A.T. Negociações empresariais. Editora Saraiva. 2004.

Economist, T. (30 outubro 2008). Editorial: Managed to death. The Economist.

Einhorn, H. J. (1972). Expert measurement and mechanical combination. Organizational Behavior and Human Performance, 7, 86–106.

Einhorn, H. J. e Hogarth, R. M. (1978). Confidence in judgment: Persistence of the illusion of validity. Psychological Review, 85(5), 395–416.

Ekman, P. (1992). Are there basic emotions? Psychological Review, 99(3), 550–553.

Englich, B. e Mussweiler, T. (2001). Sentencing under uncertainty: Anchoring effects in the courtroom. Journal of Applied Social Psychology, 31(7), 1535–1551.

Englich, B., Mussweiler, T. e Strack, F. (2006). Playing dice with criminal sentences: The influence of irrelevant anchors on experts' judicial decision making. Personality and Social Psychology Bulletin, 32(2), 188–200.

Epley, N. (2004). A tale of Tuned Decks? Anchoring as accessibility and anchoring as adjustment. Em D. J. Koehler e N. Harvey (Eds.), Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making (p. 240–256). Oxford: Blackwell.

Epley, N. e Gilovich, T. (2001). Putting adjustment back in the anchoring and adjustment heuristic: Differential processing of self-generated and experimenter-provided anchors. Psychological Science, 12(5), 391–396.

Epley, N., Caruso, E. e Bazerman, M. H. (2006). When perspective taking increases taking: Reactive egoism in social interaction. Journal of Personality and Social Psychology, 91, 872–889.

Epley, N., Keysar, B., VanBoven, L. e Gilovich, T. (2004). Perspective taking as egocentric anchoring and adjustment. Journal of Personality and Social Psychology, 87(3), 327–339.

Epley, N., Mak, D. e Idson, L. C. (2006). Rebate or bonus? The impact of

income framing on spending and saving. Journal of Behavioral Decision Making, 19(4), 213–227.

Epstude, K. e Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking. Personality and Social Psychology Review, 12(2), 168–192.

Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. Annu. Rev. Psychol., 59, 255–278.

Feder, B. (26 janeiro 2006). Quiet end to battle of the bids. New York Times, p. C1.

Feder, B. e Sorkin, A. R. (3 novembro 2005). Troubled maker of heart devices may lose suitor. New York Times, p. A1.

Fehr, E. e Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. Nature, 425, 785–791.

Fehr, E. e Fischbacher, U. (2004). Third-party punishment and social norms. Evolution and Human Behavior, 25, 63–87.

Fehr, E. e Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. American Economic Review, 90(4), 980–994.

Fehr, E., Kirchsteiger, G. e Reidl, A. (1993). Does fairness prevent market clearing? An experimental investigation. Quarterly Journal of Economics, 108, 437–459.

Fernbach, P. M., Darlow, A. e Sloman, S. A. (2011). Asymmetries in predictive and diagnostic reasoning. Journal of Experimental Psychology: General, 140(2), 168.

Fiedler, K. (2000). Beware of samples! A cognitive-ecological sampling approach to judgment biases. Psychological Review, 107(4), 659–676.

Fischer, P., Greitemeyer, T. e Frey, D. (2008). Self-regulation and selective exposure: The impact of depleted self-regulation resources on confirmatory information processing. Journal of Personality and Social Psychology, 94(3), 382.

Fischhoff, B. (1975). Hindsight is not equal to foresight: The effect of outcome knowledge on judgment under uncertainty. Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance, 1(3), 288–299.

Fischhoff, B. (1977). Cognitive liabilities and product liability. Journal of

Products Liability, 1, 207–220.

Fischhoff, B. (1982). Debiasing. Em D. Kahneman, P. Slovic e A. Tversky (Eds.), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.

Fisher, R., Ury, W. e Patton, B. (1981). Getting to yes. Boston: Houghton Mifflin.

Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. e Rothengatter, W. (2003). Megaprojects and risk: An anatomy of ambition. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Foot, P. (1978). Virtues and vices and other essays in moral philosophy: Oxford University Press, USA.

Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). Psychological Bulletin, 117(1), 39–66.

Forsyth, D. R. e Schlenker, B. R. (1977). Attributional egocentrism following a performance of a competitive task. Journal of Social Psychology, 102, 215–222.

Fox, C. R. e Tversky, A. (1998). A belief-based account of decision under uncertainty. Management Science, 44(7), 879–895.

Fredrickson, J. W., Davis-Blake, A. e Sanders, W. M. (2010). Sharing the wealth: social comparisons and pay dispersion in the CEO's top team. Strategic Management Journal, 31(10), 1031–1053.

Friedman, A. (1996). High-altitude decision making. Artigo apresentado na Jeffrey Z. Rubin Memorial Conference, Cambridge, Mass.

Friedman, D. (1998). Monty Hall's three doors: Construction and deconstruction of a choice anomaly. American Economic Review, 88(4), 933–946.

Fujita, K. e Roberts, J. C. (2010). Promoting prospective self-control through abstraction. Journal of Experimental Social Psychology, 46(6), 1049–1054.

Galinsky, A. D. e Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspectivetaking and negotiator focus. Journal of Personality and Social Psychology, 81(4), 657–669.

Gentner, D., Loewenstein, G. e Thompson, L. (2003a). Learning and

transfer: a general role for analogical encoding. Journal of Educational Psychology, 95(2), 393–408.

Gentner, D., Loewenstein, J. e Thompson, L. (2003b). Learning and transfer: A general role for analogical encoding. Journal of Educational Psychology, 95, 393–405.

Gigerenzer, G., Hoffrage, U. e Kleinbölting, H. (1991). Probabilistic mental models: A Brunswikian theory of confidence. Psychological Review, 98(4), 506–528.

Gilbert, D. T. (1991). How mental systems believe. American Psychologist, 46(2), 107–119.

Gilbert, D. T. (2002). Inferential correction. Em T. Gilovich, D. Griffin e D. Kahneman (Eds.), Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgment (p. 167–184). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Gilbert, D. T. (2006). Stumbling on happiness. Nova York: Random House.

Gilbert, D. T. e Malone, P. S. (1995). The correspondence bias. Psychological Bulletin, 117(1), 21–38.

Gilbert, D. T. e Wilson, T. D. (2000). Miswanting: Some problems in the forecasting of future affective states. Em J. P. Forgas (Ed.), Feeling and thinking: The role of affect in social cognition, Studies in emotion and social interaction (xvi ed., Vol. 2, p. 178–197).

Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J. e Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. Journal of Personality and Social Psychology, 75(3), 617–638.

Gilovich, T. (1991). How we know what isn’t so: The fallibility of human reason in everyday life. Nova York: Free Press.

Gilovich, T., Kerr, M. e Medvec, V. H. (1993). Effect of temporal perspective on subjective confidence. Journal of Personality and Social Psychology, 64(4), 552–560.

Gilovich, T., Medvec, V. H. e Chen, S. (1995). Commission, omission, and dissonance reduction: Coping with regret in the “Monty Hall” problem. Personality and Social Psychology Bulletin, 21(2), 182–190.

Gilovich, T., Vallone, R. P. e Tversky, A. (1985). The hot hand in basketball: On the misperception of random sequences. Cognitive Psychology, 17, 295–314.

Gino, F. e Bazerman, M. H. (2009). When misconduct goes unnoticed: The acceptability of gradual erosion in others' unethical behavior. Journal of Experimental Social Psychology, 45, 708–719.

Gino, F., Moore, D. A. e Bazerman, M. H. (2009). See no evil: When we overlook other people's unethical behavior. Em M. H. Bazerman (Ed.), Artigos em homenagem a David M. Messick (p. 241–263).

Gladwell, M. (2006, October 16). The formula: What if you built a machine to predict hit movies? The New Yorker.

Gladwell, M. (2009, July 27). Cocksure: Banks, battles, and the psychology of overconfidence. The New Yorker.

Glassman, J. K. e Hassett, K. A. (1999). Dow 36,000: The new strategy for profiting from the coming rise in the stock market. Nova York: Times Business.

Gneezy, A., Gneezy, U., Nelson, L. D. e Brown, A. (2010). Shared social responsibility: A field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving. Science, 329(5989), 325.

Goetzmann, W. N. e Peles, N. (1997). Cognitive dissonance and mutual fund investors. Journal of Financial Research, 20(2), 145–158.

Goodwin, P. (1999). Decision analysis for management judgment (2a. ed.). Nova York: Wiley.

Gore, A. (1992). Earth in the Balance. Nova York: Penguin Books USA.

Grabiner, D. (1996). Frequently asked questions about the baseball strike: ftp://baseball.berkelely.edu/pub/baseball/faq/strike.FAQ.

Gramzow, R. H. e Gaertner, L. (2005). Self-esteem and favoritism toward novel in-groups: The Self as an evaluative base. Journal of Personality and Social Psychology, 88, 801–815.

Greene, J. D. (por vir). The moral brain and how to use it. Nova York: Penguin.

Greenwald, A. G. (1980). The totalitarian ego: Fabrication and revision of personal history. American Psychologist, 35(7), 603–618.

Greenwald, A. G., McGhee, D. E. e Schwartz, J. L. K. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. Journal of Personality and Social Psychology, 74(6), 1464–1480.

Griffin, D. W. e Varey, C. A. (1996). Towards a consensus on overconfidence. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 65(3), 227–231.

Grosskopf, B., Bereby-Meyer, Y. e Bazerman, M. H. (2007). On the robustness of the winner's curse phenomenon. Theory and Decision, 63(4), 389–418.

Grossman, S. J. e Stiglitz, J. E. (1980). On the impossibility of informationally efficient markets. American Economic Review, 70(3), 393–408.

Gruenfeld, D. H., Mannix, E. A., Williams, K. Y. e Neale, M. A. (1996). Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(1), 1–15.

Güth, W., Schmittberger, R. e Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 367–388.

Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail: A social intuitionist approach to moral judgment. Psychological Review, 108(4), 814–834.

Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. Science, 316, 998–1002.

Haidt, J., Björklund, F. e Murphy, S. (2007). Moral dumbfounding. Manuscrito não publicado, Charlotte, VA.

Hammond, J. S., Keeney, R. L. e Raiffa, H. (1999). Smart choices: A practical guide to making better life decisions. Nova York: Broadway.

Haran, U., Moore, D. A. e Morewedge, C. K. (2010). A simple remedy for overprecision in judgment. Judgment and Decision Making, 5(7), 467–476.

Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. Science, 162(3859), 1243–1248.

Harris, G. e Feder, B. (2006, January 27). FDA warns device maker over safety. New York Times, p. C1.

Hastorf, A. H. e Cantril, H. (1954). They saw a game: A case study. Journal of Abnormal and Social Psychology, 49, 129–134.

Hawken, P. (1993). The ecology of commerce: A declaration of sustainability (1st ed.) New York, NY: HarperBusiness.

Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. Nova York: Wiley.

Henrich, J., Boyd, R., Bowles, S., Camerer, C. F., Fehr, E., Gintis, H., et al. (2001). Em search of Homo Economicus: Behavioral experiments in 15 small-scale societies. AEA Papers and Proceedings, 73–78.

Henrion, M. e Fischhoff, B. (1986). Assessing uncertainty in physical constants. American Journal of Physics, 54(9), 791–798.

Hershey, J. C. e Schoemaker, P. J. H. (1980). Prospect theory's reflection hypothesis: a critical examination. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 395–418.

Herzog, S. M. e Hertwig, R. (2009). The wisdom of many in one mind. Psychological Science, 108, 9020–9025.

Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. Industrial and Organizational Psychology, 1(3), 333–342.

Ho, T. H., Camerer, C. F. e Weigelt, K. (1998). Iterated dominance and iterated best response in experimental "p-beauty contests". American Economic Review, 88(4), 947–969.

Hoch, S. J. (1988). Who do we know: Predicting the interests and opinions of the American consumer. Journal of Consumer Research, 15(3), 315–324.

Hoffman, E., McCabe, K. e Smith, V. (1996). On expectations and the monetary stakes in ultimatum games. International Journal of Game Theory, 25, 289–302.

Holt, J. (2006, December 3). The new, soft paternalism. New York Times, p. 15.

Holt, L. L. e Lotto, A. J. (2008). Speech perception within an auditory

cognitive science framework. Current Directions in Psychological Science, 17(1), 42–46.

Horberg, E. J., Oveis, C., Keltner, D. e Cohen, A. B. (2009). Disgust and the moralization of purity. Journal of Personality and Social Psychology, 97(6), 963–976.

Hsee, C. K. (1996). The evaluability hypothesis: An explanation for preference reversals between joint and separate evaluations of alternatives. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(3), 247–257.

Hsee, C. K. (1998). Less is better: When low-value options are valued more highly than high-value options. Journal of Behavioral Decision Making, 11, 107–121.

Hsee, C. K., Loewenstein, G., Blount, S. e Bazerman, M. H. (1999). Preference reversals between joint and separate evaluations of options: A review and theoretical analysis. Psychological Bulletin, 125(5), 576–590.

Idson, L. C., Chugh, D., Bereby-Meyer, Y., Moran, S., Grosskopf, B. e Bazerman, M. H. (2004). Overcoming focusing failures in competitive environments. Journal of Behavioral Decision Making, 17(3), 159–172.

Iyengar, S. S. (2010). The art of choosing: Hachette.

Iyengar, S. S. e Lepper, M. R. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? Journal of Personality and Social Psychology, 79(6), 995–1006.

Iyengar, S. S., Jiang, W. e Huberman, G. (2004). How much choice is too much: Determinants of individual contributions in 401K retirement plans. Em O. S. Mitchell e S. Utkus (Eds.), Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance (p. 83–95). Oxford: Oxford University Press.

James, W. (1890). The principles of psychology. Nova York: H. Holt.

Janiszewski, C. e Uy, D. (2008). Precision of the anchor influences the amount of adjustment. Psychological Science, 19(2), 121.

Janiszewski, C., Lichtenstein, D. R. e Belyavsky, J. (2008). Judgments about judgments: The dissociation of consideration price and transaction commitment judgments. Journal of Experimental Psychology: Applied,

14(2), 151.

Janofsky, M. (2004, March 19). Scalia refusing to take himself off Cheney case. New York Times, p. A1.

Jefferis, V. E. e Fazio, R. H. (2008). Accessibility as input: The use of construct accessibility as information to guide behavior. Journal of Experimental Social Psychology, 44(4), 1144–1150.

Jegadeesh, N. e Titman, S. (1993). Returns to Buying Winners and Selling Losers: Implications for Stock Market Efficiency. Journal of Finance, 48(1), 65–91.

Johnson, D. D. P. (2004). Overconfidence and war: The havoc and glory of positive illusions. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Johnson, E. J. e Goldstein, D. G. (2003). Do defaults save lives? Science, 302, 1338–1339.

Johnson, E. J. e Tversky, A. (1983). Affect, generalization, and the perception of risk. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 20–31.

Jordan, D. J. e Diltz, J. D. (2003). The profitability of day traders. Financial Analysts Journal, 59(6), 85–94.

Joyce, E. J. e Biddle, G. C. (1981). Anchoring and adjustment in probabilistic inference in auditing. Journal of Accounting Research, 19, 120–145.

Kagel, J. H. e Levin, D. (1986). The winner's curse and public information in common value auditing. American Economic Review, 76, 894–920.

Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. American Psychologist, 58(9), 697–720.

Kahneman, D. e Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. American Psychologist, 64(6), 515–526.

Kahneman, D. e Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: A cognitive perspective on risk and risk taking. Management Science, 39, 17–31.

Kahneman, D. e Miller, D. T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. Psychological Review, 93(2), 136–153.

Kahneman, D. e Ritov, I. (1994). Determinants of stated willingness to pay for public goods: A study in the headline method. Journal of Risk and Uncertainty, 9, 5–38.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. Cognitive Psychology, 3(3), 430–454.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. Psychological Review, 80, 237–251.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Econometrica, 47(2), 263–291.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211(4481), 453–458.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1982). The psychology of preferences. Scientific American, 246(1), 160–173.

Kahneman, D. e Tversky, A. (1982). The simulation heuristic. Em D. Kahneman, P. Slovic e A. Tversky (Eds.), Judgment under uncertainty: Heuristics and biases (p. 201–208). Nova York: Cambridge University Press.

Kahneman, D., Knetsch, J. L. e Thaler, R. H. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements and the market. American Economic Review, 76(4), 728–741.

Kahneman, D., Knetsch, J. L. e Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase Theorem. Journal of Political Economy, 98(6), 1325–1348.

Kahneman, D., Krueger, A. B., Schkade, D., Schwarz, N. e Stone, A. A. (2006). Would you be happier if you were richer? A focusing illusion. Science, 312, 1908–1910.

Kahneman, D., Schkade, D. A. e Sunstein, C. R. (1998). Shared outrage and erratic awards: The psychology of punitive damages. Journal of Risk and Uncertainty, 16, 49–86.

Kant, I. (1964). Groundwork of the metaphysics of morals. Nova York: Harper & Row.

Kat, H. M. e Palaro, H. P. (2006). Superstars or Average Joes? A Replication-Based Performance Evaluation of 1917 Individual Hedge

Funds, de http://ssrn.com/abstract=881105.

Kennedy, J. F. (1956). Profiles in courage. Nova York: Harper.

Keynes, J. M. (1936). The general theory of interest, employment, and money. Londres: Macmillan.

Keysar, B. (1994). The illusory transparency of intention: Linguistic perspective taking in text. Cognitive Psychology, 26(2), 165–208.

Khan, U. e Dhar, R. (2006). Licensing Effect in Consumer Choice. Journal of Marketing Research, 43, 259–266.

Khan, U. e Dhar, R. (2007). Where there is a way, is there a will? The effect of future choices on self-control. Journal of Experimental Psychology: General, 136, 277–288.

Klar, Y. e Giladi, E. E. (1999). Are most people happier than their peers, or are they just happy? Personality and Social Psychology Bulletin, 25(5), 585–594.

Klar, Y., Karelitz, T. M., Roziner, I. e Levi, U. (2012). LOGE vs. Logic: Can every group member be taller than the others in the group? Manuscrito não publicado.

Klar, Y., Ravid, D. e Hallak, Y. (2012). Nonselective optimism and pessimism among market experts and non-experts: Merely belonging to a potentially winning market can make each option more promising than the other options in the same market. Manuscrito não publicado.

Klayman, J. e Ha, Y.-w. (1987). Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing. Psychological Review, 94(2), 211–228.

Klayman, J. e Ha, Y.-won. (1987). Confirmation, disconfirmation, and information in hypothesis testing. Psychological Review, 94(2), 211–228.

Koellinger, P., Minniti, M. e Schade, C. (2007). “I think I can, I think I can”: Overconfidence and entrepreneurial behavior. Journal of Economic Psychology, 28, 502–527.

Koole, S. L., Dijksterhuis, A. e vanKnippenberg, A. (2001). What’s in a name: Implicit self-esteem and the automatic self. Journal of Personality and Social Psychology, 80(4), 669–685.

Koriat, A., Fiedler, K. e Bjork, R. A. (2006). Inflation of conditional predictions. Journal of Experimental Psychology: General, 135, 429–447.

Koriat, A., Lichtenstein, S. e Fischhoff, B. (1980). Reasons for confidence. Journal of Experimental Psychology: Human Learning and Memory, 6(2), 107–118.

Kramer, R. M. (1994). Self-enhancing cognitions and organizational conflict, Memorando.

Kruger, J. (1999). Lake Wobegon be gone! The “below-average effect” and the egocentric nature of comparative ability judgments. Journal of Personality and Social Psychology, 77(2), 221–232.

Kruger, J. e Burrus, J. (2004). Egocentrism and focalism in unrealistic optimism (and pessimism). Journal of Experimental Social Psychology, 40(3), 332–340.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J. e Ng, Z.-W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think? Journal of Personality and Social Psychology, 89(6), 925–936.

Ku, G. (2008). Learning to de-escalate: The effects of regret in escalation of commitment. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105(2), 221–232.

Ku, G., Galinsky, A. D. e Murnighan, J. K. (2006). Starting low but ending high: A reversal of the anchoring effect in auctions. Journal of Personality and Social Psychology, 90(6), 975–986.

Ku, G., Malhotra, D. e Murnighan, J. K. (2005). Towards a competitive arousal model of decision making: A study of auction fever in live and Internet auctions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 96(2), 89–103.

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. Psychological Bulletin, 108(3), 480–498.

Laibson, D. (1994). Essays in Hyperbolic Discounting. Dissertação de doutorado não publicada. MIT, Cambridge, Mass.

Laibson, D., Repetto, A. e Tobacman, J. (1998). Self-control and saving for retirement. Brookings paper on economic activity, 1, 91–196.

Langer, E. J. (1975). The illusion of control. Journal of Personality and Social Psychology, 32(2), 311–328.

Larrick, R. P. (1993). Motivational factors in decision theories: The role of self-protection. Psychological Bulletin, 113, 440–450.

Larrick, R. P. (2004). Debiasing. Em D. J. Koehler e N. Harvey (Eds.), Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making. Oxford, Inglaterra: Blackwell Publishers.

Larrick, R. P. e Wu, G. (2007). Claiming a large slice of a small pie: Asymmetric disconfirmation in negotiation. Journal of Personality and Social Psychology, 93(2), 212–233.

Larrick, R. P., Burson, K. A. e Soll, J. B. (2007). Social comparison and confidence: When thinking you're better than average predicts overconfidence (and when it does not). Organizational Behavior & Human Decision Processes, 102(1), 76–94.

Latane, B. e Darley, J. M. (1969). Bystander "apathy". American Scientist, 57, 244–268.

Lax, D. A. e Sebenenius, J. K. (1987). Measuring the degree of joint gains achieved by negotiators.

Lax, D. A. e Sebenius, J. K. (1986). Three ethical issues in negotiation. Negotiation Journal, outubro, 363–370.

Lax, D. A. e Sebenius, J. K. (2002). Dealcrafting: The substance of three dimensional negotiation. Negotiation Journal, 18, 5–28.

Leeson, N. (1997). Rogue trader. Nova York: Time Warner.

Leith, K. P. e Baumeister, R. F. (1996). Why do bad moods increase self-defeating behavior? Emotion, risk taking, and self-regulation. Journal of Personality and Social Psychology, 71(6), 1250–1267.

Lerner, J. S. e Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. Cognition and Emotion, 14(4), 473–493.

Lerner, J. S. e Keltner, D. (2001). Fear, anger, and risk. Journal of Personality and Social Psychology, 81(1), 146–159.

Lerner, J. S. e Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. Psychological Bulletin, 125(2), 255–275.

Lerner, J. S. e Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the angry decision maker: How appraisal tendencies shape anger's influence on cognition. Journal of Behavioral Decision Making, 19, 115–137.

Lerner, J. S., Goldberg, J. H. e Tetlock, P. E. (1998). Sober second thought: The effects of accountability, anger, and authoritarianism on attributions of responsibility. Personality and Social Psychology Bulletin, 24(6), 563–574.

Lerner, J. S., Small, D. A. e Loewenstein, G. (2004). Heart strings and purse strings: Carryover effects of emotions on economic transactions. Psychological Science, 15(5), 337–341.

Levy, J., Pashler, H. e Boer, E. (2006). Central interference in driving: Is there any stopping the psychological refractory period? Psychological Science, 17, 228–235.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Em T. M. Newcomb e E. L. Hartley (Eds.), Readings in social psychology. Nova York: Holt, Rinehart and Winston.

Lewis, M. (2003). Moneyball: The art of winning an unfair game: W.W. Norton & Company.

Lichtenstein, S. e Fischhoff, B. (1980). Training for calibration. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 26(2), 149–171.

Lieberman, M. D., Eisenberger, N. I., Crockett, M. J., Tom, S. M., Pfeifer, J. H. e Way, B. M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdala activity to affective stimuli. Psychological Science, 18, 421–428.

Lind, E. A. e Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. Nova York: Plenum.

Lindell, M. K. e Perry, R. W. (2000). Household adjustment to earthquake hazard: A review of research. Environment and Behavior, 32, 461–501.

Loewenstein, G. (1996). Out of control: Visceral influences on behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 65(3), 272–292.

Loewenstein, G. F. e Prelec, D. (1993). Preferences for sequences of outcomes. Psychological Review, 100, 91–91.

Loewenstein, G. e Moore, D. A. (2004). When ignorance is bliss: Information exchange and inefficiency in bargaining. Journal of Legal Studies, 33(1), 37–58.

Loewenstein, G. e Thaler, R. H. (1989). Anomalies: Intertemporal choice. Journal of Economic Perspectives, 3(4), 181–193.

Loewenstein, G., Rick, S. e Cohen, J. D. (2008). Neuroeconomics. Annu. Rev. Psychol., 59, 647–672.

Loewenstein, G.,Thompson, L. e Bazerman,M.H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 426–441.

Loewenstein, G., Weber, E. U., Hsee, C. K. e Welch, N. (2001). Risk as feelings. Psychological Bulletin, 127, 267–286.

Loewenstein, J., Thompson, L. e Gentner, D. (1999). Analogical encoding facilitates knowledge transfer in negotiation. Psychonomic Bulletin and Review, 6(4), 586–597.

Loewenstein, J., Thompson, L. e Gentner, D. (2003). Analogical learning in negotiation teams: Comparing cases promotes learning and transfer. Academy of Management Learning and Education, 2(2), 119–127.

Loftus, E. F. (1975). Leading questions and the eyewitness report. Cognitive Psychology, 7, 560–572.

Lord, C. G., Lepper, M. R. e Preston, E. (1984). Considering the opposite: A corrective strategy for social judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 47(6), 1231–1243.

Lord, C. G., Ross, L. e Lepper, M. R. (1979). Biased assimilation and attitude polarization. Journal of Personality and Social Psychology, 37(11), 2098–2109.

Lowenthal, D. J. (1996). What voters care about: How electoral context influences issue salience in campaigns. Manuscrito não publicado, Carnegie Mellon University.

Mack, A. (2003). Inattentional Blindness: Looking Without Seeing. Current Directions in Psychological Science, 12(5), 180–184.

Mack, A. e Rock, I. (1998). Inattentional blindness. Cambridge, MA: Bradford Books.

Macrae, C. N. e Bodenhausen, G. V. (2001). Social cognition: Categorical person perception. British Journal of Psychology, 92(1), 239–255.

Madrian, B. C. e Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior. Quarterly Journal of Economics, 116(4), 1149–1187.

Malhotra, D. e Bazerman, M. H. (2007). Negotiating genius. Nova York: Bantam.

Malkiel, B. G. (2003). A random walk down Wall Street (8a. ed.). Nova York: Norton.

Malkiel, B. G. e Saha, A. (2005). Hedge funds: Risk and return. Financial Analyst Journal, 61(6), 80–88.

Malmendier, U. e Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. Journal of Finance, 60(6), 2661–2700.

Malmendier, U. e Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. Journal of Financial Economics, 89(1), 20–43.

Mannes, A. e Moore, D. A. (2012). A behavioral demonstration of overconfidence in judgment. Manuscrito não publicado.

Mannix, E. e Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. Psychological Science in the Public Interest, 6, 31–55.

March, J. G. e Simon, H. A. (1958). Organizations. Nova York: Wiley.

Markopolos, H. e Casey, F. (2010). No one would listen: A true financial thriller. Nova York: Wiley.

Massey, C., Simmons, J. P. e Armor, D. A. (2011). Hope over experience: Desirability and the persistence of optimism. Psychological Science, 22.

McClure, S. M., Laibson, D., Loewenstein, G. e Cohen, J. D. (2004). Separate neural systems value immediate and delayed monetary rewards. Science, 306(5695), 503–507.

McConnell, A. R. e Leibold, J. M. (2001). Relations among the Implicit Association Test, discriminatory behavior, and explicit measures of racial attitudes. Journal of Experimental Social Psychology, 37(5), 435–442.

McGraw, A. P., Mellers, B. A. e Ritov, I. (2004). The affective costs of overconfidence. Journal of Behavioral Decision Making, 17(4), 281–295.

McKenzie, C. R. M., Liersch, M. J. e Yaniv, I. (2008). Overconfidence in interval estimates: What does expertise buy you? Organizational Behavior & Human Decision Processes, 107, 179–191.

Medvec, V. H., Madey, S. F. e Gilovich, T. (1995). When less is more: Counterfactual thinking and satisfaction among Olympic medalists. Journal of Personality and Social Psychology, 69(4), 603–610.

Meier, B. (2005, November 10). Guidant issues data on faulty heart devices. New York Times, p. C5.

Messick, D. M. (1991). Equality as a decision heuristic. Em B. A. Mellers (Ed.), Psychological issues in distributive justice. Nova York: Cambridge University Press.

Messick, D. M. e Bazerman, M. H. (1996). Ethical leadership and the psychology of decision making. Sloan Management Review, 37(2), 9–22.

Messick, D. M. e Sentis, K. P. (1983). Fairness, preference, and fairness biases. Em D. M. Messick e K. S. Cook (Eds.), Equity theory: Psychological and sociological perspectives (p. 61–94). Nova York: Praeger.

Messick, D. M., Moore, D. A. e Bazerman, M. H. (1997). Ultimatum bargaining with a group: Underestimating the importance of the decision rule. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69(2), 87–101.

Meyvis, T., Ratner, R. K. e Levav, J. (2010). Why don’ft we learn to accurately forecast feelings? How misremembering our predictions blinds us to past forecasting errors. Journal of Experimental Psychology: General2, 139(4), 579–589.

Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. Journal of Abnormal & Social Psychology, 67, 371–378.

Milkman, K. L., Beshears, J., Rogers, T. e Bazerman, M. H. (2008). Mental accounting and small windfalls: Evidence from an online grocer. Manuscrito não publicado, Boston.

Milkman, K., Rogers, T. e Bazerman, M. H. (2007). Film rentals and procrastination: A study of intertemporal reversals in preferences and intrapersonal conflict. Manuscrito não publicado, Boston, MA.

Minson, J. A., Liberman, V. e Ross, L. (2009). Two to tango: The effect of collaborative experience and disagreement on dyadic judgment. Personality and Social Psychology Bulletin, 37, 1325–1338.

Mitroff, S. R., Simons, D. J. e Franconeri, S. L. (2002). The Siren Song of implicit change detection. Journal of Experimental Psychology: Human Perception & Performance, 28, 798–815.

Moore, C. M. e Egeth, H. (1997). Perception without attention: Evidence of grouping under conditions of inattention. Journal of Experimental Psychology: Human Perception & Performance, 23(2), 339–352.

Moore, D. A. (2007). Not so above average after all: When people believe they are worse than average and its implications for theories of bias in social comparison. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102(1), 42–58.

Moore, D. A. e Cain, D. M. (2007). Overconfidence and underconfidence: When and why people underestimate (and overestimate) the competition. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 103, 197–213.

Moore, D. A. e Kim, T. G. (2003). Myopic social prediction and the solo comparison effect. Journal of Personality and Social Psychology, 85(6), 1121–1135.

Moore, D. A., Cain, D. M., Loewenstein, G. e Bazerman, M. H. (Eds.). (2005). Conflicts of interest: Challenges and solutions in law, medicine, and organizational settings. New York: Cambridge University Press.

Moore, D. A., Kurtzberg, T. R., Fox, C. R. e Bazerman, M. H. (1999). Positive illusions and forecasting errors in mutual fund investment decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 79(2), 95–114.

Moore, D. A., Oesch, J. M. e Zietsma, C. (2007). What competition? Myopic self-focus in market entry decisions. Organization Science, 18(3), 440–454.

Moore, D. A., Swift, S. A., Sharek, Z. e Gino, F. (2010). Correspondence bias in performance evaluation: Why grade inflation works. Personality

and Social Psychology Bulletin, 36(6), 843–852.

Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L. e Bazerman, M. H. (2006). Conflict of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. Academy of Management Review, 31(1), 10–29.

Moran, S., Bereby-Meyer, Y. e Bazerman, M. H. (2008). Getting more out of analogical training in negotiations: Learning core principles for creating value. Negotiation and Conflict Management Research, 1(2), 99–134.

Morewedge, C. K. e Kahneman, D. (2010). Associative processes in intuitive judgment. Trends in Cognitive Sciences, 14(10), 435–440.

Morewedge, C. K., Shu, L. L., Gilbert, D. T. e Wilson, T. D. (2009). Bad riddance or good rubbish? Ownership and not loss aversion causes the endowment effect. Journal of Experimental Social Psychology, 45(4), 947–951.

Morris, M. W. e Moore, P. C. (2000). The lessons we (don't) learn: Counterfactual thinking and organizational accountability after a close call. Administrative Science Quarterly, 45(4), 737–765.

Murnighan, J. K., Cantelon, D. A. e Elyashiv, T. (2004). Bounded personal ethics and the tap dance of real estate agency. Em J. A. Wagner, J. M. Bartunek e K. D. Elsbach (Eds.), Advances in qualitative organizational research (Vol. 3) Nova York: Elsevier/JAI.

Murray, S. L. e Holmes, J. G. (1994). Storytelling in Close Relationships: The Construction of Confidence. Personality and Social Psychology Bulletin, 20(6), 650–663.

Mussweiler, T. e Englich, B. (2005). Subliminal anchoring: Judgmental consequences and underlying mechanisms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 98(2), 133–143.

Mussweiler, T. e Strack, F. (1999). Hypothesis-consistent testing and semantic priming in the anchoring paradigm: A selective accessibility model. Journal of Experimental Social Psychology, 35(2), 136–164.

Mussweiler, T. e Strack, F. (2000). The use of category and exemplar knowledge in the solution of anchoring tasks. Journal of Personality and Social Psychology, 78(6), 1038–1052.

Mussweiler, T. e Strack, F. (2001). The semantics of anchoring.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 234–255.

Myers, D. G. (1998). Social psychology (5th ed.). Nova York: McGraw-Hill.

Nalebuff, B. J. (1987). Puzzles: Choose a curtain, duel-ity, two point conversions, and more. Economic Perspectives, 1(1), 157–163.

Nalebuff, B. J. e Ayres, I. (2003). Why Not? How to Use Everyday Ingenuity to Solve Problems Big and Small. Boston: Harvard Business School Press.

Neale, M. A. e Bazerman, M. H. (1985). Perspectives for understanding negotiation: Viewing negotiation as a judgmental process. Journal of Conflict Resolution, 29, 33–55.

Neale, M. A. e Bazerman, M. H. (1985). The effects of framing and negotiator overconfidence on bargaining behaviors and outcomes. Academy of Management Journal, 28(1), 34–49.

Neale, M. A. e Northcraft, G. B. (1989). Experience, expertise, and decision bias in negotiation: The role of strategic conceptualization. Em B. Sheppard, M. H. Bazerman e P. Lewicki (Eds.), Research on negotiations in organizations (Vol. 2) Greenwich, Conn.: JAI Press.

Neisser, U. (1979). The concept of intelligence. Intelligence, 3(3), 217–227.

Nelson, J. D., McKenzie, C. R. M., Cottrell, G. W. e Sejnowski, T. J. (2010). Experience Matters. Psychological Science, 21(7), 960–969.

Nelson, L. D., Meyvis, T. e Galak, J. (2009). Enhancing the Television-Viewing Experience through Commercial Interruptions. Journal of Consumer Research, 36(2), 160–172.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. Review of General Psychology, 2, 175–220.

Nisbett, R. E. e Ross, L. (1980). Human inference: Strategies and shortcomings of social judgment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Norem, J. K. (2002). The positive power of negative thinking. Nova York: Basic.

Norem, J. K. e Cantor, N. (1986). Defensive pessimism: Harnessing

anxiety as motivation. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1208–1217.

Northcraft, G. B. e Neale, M. A. (1987). Expert, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39, 228–241.

Northcraft, G. B. e Neale, M. A. (1993). Negotiating successful research collaboration. Em J. K. Murnighan (Ed.), Social Psychology in organizations: Advances in theory and research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Nosek, B. A., Banaji, M. R. e Greenwald, A. G. (2002). Harvesting implicit group attitudes and beliefs from a demonstration web site. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(1), 101–115.

Null, C. 2007, (May 31, 2007). Why your eBay auction didn't sell. Recuperado em 22 agosto 2007, de http://tech.yahoo.com/blog/null/28466

Nuttin, J. M. (1985). Narcissism beyond Gestalt and awareness: The name letter effect. European Journal of Social Psychology, 15, 353–361.

Nuttin, J. M. (1987). Affective consequences of mere ownership: The name letter effect in twelve European languages. European Journal of Social Psychology, 17, 381–402.

Ochs, J. e Roth, A. E. (1989). An experimental study of sequential bargaining. American Economic Review, 79(3), 355–384.

O'Connor, K. M., De Dreu, C. K. W., Schroth, H., Barry, B., Lituchy, T. R. e Bazerman, M. H. (2002). What we want to do versus what we think we should do: An empirical investigation of intrapersonal conflict. Journal of Behavioral Decision Making, 15(5), 403–418.

Odean, T. (1998). Are investors reluctant to realize their losses? Journal of Finance, 53(5), 1775–1798.

Odean, T. (1998). Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average. Journal of Finance, 53(6), 1887–1934.

Odean, T. (1999). Do investors trade too much? American Economic Review, 89(5), 1279–1298.

O'Donoghue, T. e Rabin, M. (1999). Doing it now or later. American

Economic Review, 89(1), 103–124.

Oppenheimer, D. M., LeBoeuf, R. A. e Brewer, N. T. (2008). Anchors aweigh: A demonstration of cross-modality anchoring and magnitude priming. Cognition, 106(1), 13–26.

Oskarsson, A. T., Van Boven, L., McClelland, G. H. e Hastie, R. (2009). What's next? Judging sequences of binary events. Psychological Bulletin, 135–2, 262–285.

Oveis, C., Horberg, E. J. e Keltner, D. (2010). Compassion, pride, and social intuitions of self-other similarity. Journal of Personality and Social Psychology, 98(4), 618–630.

Pager, D. e Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. Annual Review of Sociology, 34, 181.

Paharia, N., Kassam, K., Greene, J. D. e Bazerman, M. H. (2007). Washing your hands clean: Moral implications of indirection actions in business decisions. Manuscrito não publicado.

Palm, R. (1995). Catastrophic earthquake insurance: Patterns of adoption. Economic Geography, 71(2), 119–131.

Pedersen, W. C., Bushman, B. J., Vasquez, E. A. e Miller, N. (2008). Kicking the (barking) dog effect: The moderating role of target attributes on triggered displaced aggression. Personality and Social Psychology Bulletin, 34(10), 1382–1395.

Perrow, C. (1984). Normal accidents: Living with high-risk technologies. Nova York: Basic Books.

Petersen, T., Saporta, I. e Seidel, M. D. L. (2000). Offering a job: Meritocracy and social networks. American Journal of Sociology, 106(3), 763–816.

Plant, E. A., Devine, P. G., Cox, W. T. L., Columb, C., Miller, S. L., Goplen, J., et al. (2009). The Obama effect: Decreasing implicit prejudice and stereotyping. Journal of Experimental Social Psychology, 45(4), 961–964.

Plous, S. (1993). The psychology of judgment and decision making. Nova York: McGraw-Hill.

Pollan, S. M. e Levine, M. (1997). Die Broke. Nova York: Harper Business.

Pope, D. G. e Schweitzer, M. E. (2011). Is Tiger Woods loss averse? Persistent bias in the face of experience, competition, and high stakes. The American Economic Review, 101(1), 129–157.

Pronin, E., Gilovich, T. e Ross, L. (2004). Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others. Psychological Review, 111(3), 781–799.

Pronin, E., Lin, D. Y. e Ross, L. (2002). The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others. Personality and Social Psychology Bulletin, 28(3), 369–381.

Pruitt, D. G. e Rubin, J. Z. (1985). Social conflict: Escalation, impasse, and resolution. Reading, MA: Addison-Wesley.

Rabin, M. e Thaler, R. H. (2001). Anomalities: Risk aversion. Journal of Economic Perspectives, 15(1), 219–232.

Radzevick, J. R. e Moore, D. A. (2007). Myopic biases in competitions. Manuscrito não publicado, Pittsburgh.

Radzevick, J. R. e Moore, D. A. (2011). Competing to be certain (but wrong): Social pressure and overprecision in judgment. Management Science, 57(1), 93–106.

Raiffa, H. (1968). Decision analysis: Introductory lectures on choices under uncertainty. Reading, MA: Addison-Wesley; reissued in 1997, Nova York. McGraw-Hill.

Raiffa, H. (1982). The art and science of negotiation. Cambridge, MA: Belknap.

Raiffa, H. (1984). Invited address to the Judgment and Decision Making Society (novembro), San Antonio, TX.

Raiffa, H. (1985). Post-settlement settlements. Negotiation Journal, 1, 9–12.

Raiffa, H. (2001). Collaborative decision making. Cambridge, Mass.: Belknap.

Ravenscraft, D. J. e Scherer, F. M. (1989). The profitability of mergers. International Journal of Industrial Organization, 7(1), 101–116.

Rayo, L. e Becker, G. S. (2007). Evolutionary efficiency and happiness. Journal of Political Economy, 115(2), 302–337.

Reifman, A. (2011). Hot hand: The statistics behind sports' greatest streaks. Washington, DC: Potomac.

Richeson, J. A. e Shelton, J. N. (2003). When prejudice does not pay: Effects of interracial contact on executive function. Psychological Science, 14, 287–290.

Richeson, J. A. e Shelton, J. N. (2005). Brief report: Thin slices of racial bias. Journal of Nonverbal Behavior, 29, 75–86.

Richeson, J. A. e Trawalter, S. (2005). Why do interracial interactions impair executive function? A resource depletion account. Journal of Personality and Social Psychology, 88, 934–947.

Risen, J. L. e Gilovich, T. (2008). Why people are reluctant to tempt fate. Journal of Personality and Social Psychology, 95(2), 293.

Ritov, I. (1996). Anchoring in simulated competitive market negotiation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(1), 16–25.

Roberts, R. R. e Kraynak, J. (2006). Flipping houses for dummies. Nova York: Wiley.

Robins, R. W. e Beer, J. S. (2001). Positive illusions about the self: Short-term benefits and long-term costs. Journal of Personality and Social Psychology, 80(2), 340–352.

Rogers, T. e Bazerman, M. H. (2008). Future lock-in: Future implementation increases selection of 'should' choices. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 105(1), 1–20.

Rogers, T., Milkman, K. L. e Bazerman, M. H. (2007). I'll Have the Ice Cream Soon and the Vegetables Later: Decreasing Impatience over Time in Online Grocery Stores. Manuscrito não publicado, Boston.

Rosenthal, R. (1974). On the social psychology of the self-fulfilling prophecy: Further evidence for Pygmalion effects and their mediating mechanisms. Nova York: M. S. S. Inf. Corp. Modular Publications.

Rosenthal, R. e Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom; teacher expectation and pupils' intellectual development. Nova York: Holt Rinehart and Winston.

Ross, J. M. e Staw, B. M. (1986). Expo 86: An escalator prototype. Administrative Science Quarterly, 31(2), 274–297.

Ross, L. e Stillinger, C. (1991). Barriers to conflict resolution. Negotiation Journal, 7(4), 389–404.

Ross, L. e Ward, A. (1996). Naive realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding. Em E. Reed, E. Turiel e T. Brown (Eds.), Values and knowledge (p. 103–135).

Ross, M. e Sicoly, F. (1979). Egocentric biases in availability and attribution. Journal of Personality and Social Psychology, 37, 322–336.

Rozin, P., Haidt, J. e McCauley, C. R. (1999). Disgust: The body and soul emotion. Em Handbook of cognition and emotion (p. 429–445). Chichester, Inglaterra: John Wiley & Sons org.

Rozin, P., Markwith, M. e Ross, B. (1990). The sympathetic magical law of similarity, nominal realism and neglect of negatives in response to negative labels. Psychological Science, 1, 383–384.

Rudman, L. A. e Borgida, E. (1995). The afterglow of construct accessibility: The behavioral consequences of priming men to view women as sexual objects. Journal of Experimental Social Psychology, 31(6), 493–517.

Rudman, L. A. e Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. Journal of Social Issues, 57(4), 743–762.

Samuelson, P. A. (1963). Risk and Uncertainty: A fallacy of large numbers. Scientia, 98, 108–113.

Samuelson, W. F. e Bazerman, M. H. (1985). Negotiation under the winner's curse. Em V. Smith (Ed.), Research in experimental economics (Vol. 3, p. 105–138). Greenwich, CT: JAI.

Samuelson, W. F. e Zeckhauser, R. J. (1988). Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, 1, 7–59.

Sanfey, A. G., Rilling, J. K., Aronson, J. A., Nystrom, L. E. e Cohen, J. D. (2003). The neural basis of economic decision-making in the Ultimatum Game. Science, 300 (5626), 1755–1758.

Saul, S. (2006, January 25). J&J passes on raising Guidant bid. New York

Times, p. C1.

Saunders, E. M. (1993). Stock prices and Wall Street weather. American Economic Review, 83(5), 1337–1345.

Schelling, T. C. (1984). Choice and consequence: Perspectives of an errant economist. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schkade, D. A. e Kahneman, D. (1998). Does living in California make people happy? A focusing illusion in judgments of life satisfaction. Psychological Science, 9(5), 340–346.

Schmidt, F. L. e Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124(2), 262–274.

Schmidt, P. (2007, April 6). Children of alumni are uniquely harmed by admissions preferences, study finds. Chronicle of Higher Education.

Schoemaker, P. J. H. e Kunreuther, H. (1979). An experimental study of insurance decisions. Journal of risk and Insurance, 46, 603–618.

Schoorman, F. D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. Journal of Applied Psychology, 73(1), 58–62.

Schulz, K. (2010). Being wrong. Nova York: Ecco.

Schwartz, B. (2005). The paradox of choice: Why more is less: Harper.

Schwarz, A. (2005, Nov 13). Predicting futures in baseball, and the downside of Damon. New York Times.

Schwarz, N. (2001). Feelings as information: Implications for affective influences on information processing. Em Theories of mood and cognition: A user's guidebook (p. 159–176). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Schwarz, N. e Strack, F. (1999). Reports of subjective well-being: Judgmental processes and their methodological implications. Em D. Kahneman e E. Diener (Eds.), Well-being: The foundations of hedonic psychology (p. 61–84). Nova York, NY, USA: Russell Sage Foundation.

Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H. e Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. Journal of Personality and Social Psychology,

61(2), 195–202.

Sebenius, J. K. e Lempereur, e Duzert, Y. Manual de negociações complexas. Editora FGV. 1999.

Sebenius, J. K. e Wheeler, M. (1994, October 30, 1994). Let the game continue. The New York Times, p. October 30, Sect. 33, p. 39.

Sedikides, C. e Gregg, A. P. (2008). Self-enhancement: Food for thought. Perspectives on Psychological Science, 3(2), 102–116.

Seligman, M. E. P. (1991). Learned optimism. Nova York: A. A. Knopf.

Selvin, S. (1975). [Carta ao editor]. American Statistician, 29, 67.

Shafir, E. e Thaler, R. H. (2006). Invest now, drink later, spend never: On the mental accounting of delayed consumption. Journal of Economic Psychology, 27(5), 694–712.

Shah, A. K. e Oppenheimer, D. M. (2008). Heuristics made easy: An effort-reduction framework. Psychological Bulletin; Psychological Bulletin, 134(2), 207–222. doi: 10.1037/0033–2909.134.2.207

Sharot, T., Riccardi, A. M., Raio, C. M. e Phelps, E. A. (2007). Neural mechanisms mediating optimism bias. Nature, 450(1), 102–106.

Sharpe, W. F. (1991). The arithmetic of active management. Financial Analysts Journal, 47, 7–9.

Shefrin, H. M. (2000). Beyond greed and fear. Boston: Harvard Business School Press.

Shelton, J. N., Richeson, J. A. e Vorauer, J. D. (2006). Threatened identities and interethnic interactions. European Review of Social Psychology, 17, 321–358.

Shepard, R. N. (1990). Mind sight: Original visual illusions, ambiguities, and other anomalies. Nova York: W.H. Freeman and Co.

Shiv, B. e Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay of affect and cognition in consumer decision making. Journal of Consumer Research, 26(3), 278–292.

Shiv, B., Loewenstein, G., Bechara, A., Damasio, H. e Damasio, A. R. (2005). Investment behavior and the negative side of emotion. Psychological Science, 16, 435–439.

Shleifer, A. (2000). Inefficient markets. Nova York: Oxford University Press.

Shubik, M. (1971). The dollar auction game: A paradox in noncooperative behavior and escalation. Journal of Conflict Resolution, 15, 109–111.

Simmons, J. P., Nelson, L. D., Galak, J. e Frederick, S. (2011). Intuitive biases in choice versus estimation: Implications for the wisdom of crowds. Journal of Consumer Research, 38(1), 1–15.

Simon, H. A. (1957). Models of man. Nova York: Wiley.

Simons, D. J. (2000). Current approaches to change blindness. Visual Cognition, 7(1–3), 1–15.

Simons, D. J. e Chabris, C. F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattentional blindness for dynamic events. Perception, 28(9), 1059–1074.

Simons, D. J. e Levin, D. (2003). What makes change blindness interesting? Em D. E. Irwin e B. Ross (Eds.), The psychology of learning and motivation. San Diego, CA: Academic Press.

Simons, D. J. e Rensink, R. A. (2005). Change blindness: Past, present, and future. Trends in Cognitive Sciences, 9, 16–20.

Simons, D. J., Chabris, C. F., Schnur, T. e Levin, D. (2002). Evidence for preserved representation in change blindness. Consciousness & Cognition: An International Journal, 11(1), 78–97.

Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. Research in Organizational Behavior, 14, 231–266.

Slovic, P. e Fischhoff, B. (1977). On the psychology of experimental surprises. Journal of Experimental Psychology: Human Perception & Performance, 3(4), 544–551.

Slovic, P. e Peters, E. (2006). Risk perception and affect. Current Directions in Psychological Science, 15(6), 323–325.

Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. e MacGregor, D. G. (2002). The affect heuristic. Em T. Gilovich, D. Griffin e D. Kahneman (Eds.), Heuristics and Biases: The psychology of intuitive judgment (p. 397–420): Cambridge University Press.

Slovic, P., Fischhoff, B. e Lichtenstein, S. (1982). Response mode framing

and information processing effects in risk assessment. Em R. M. Hogarth (Ed.), New Directions for Methodology and Social and Behavioral Science: Question Framing and Response Consistency. San Francisco: Jossey-Bass.

Slovic, P., Lichtenstein, S. e Fischhoff, B. (1982). Characterizing perceived risk. Em R. W. Kataes e C. Hohenemser (Eds.), Technological hazard management. Cambridge, MA: Oelgesschlager, Gunn and Hain.

Sniezek, J. A. e VanSwol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judgeadvisor system. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84(2), 288–307.

Solomon, S., Qin, D., Manning, M., Chen, Z., Marquis, M., Averyt, K. B., et al. (Eds.). (2007). Climate change 2007: The physical science basis: Contribution of Working Group I to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stanovich, K. E. e West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. Behavioral & Brain Sciences, 23, 645–665.

Stanovich, K. E. e West, R. F. (2008). On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. Journal of Personality and Social Psychology, 94(4), 672.

Stasser, G. (1988). Computer simulation as a research tool: The DISCUSS model of group decision making. Journal of Experimental Social Psychology, 24(5), 393–422.

Stasser, G. e Stewart, D. (1992). Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. Journal of Personality and Social Psychology, 63(3), 426–434.

Stasser, G. e Titus, W. (1985). Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. Journal of Personality and Social Psychology, 48(6), 1467–1478.

Stasser, G., Vaughn, S. I. e Stewart, D. D. (2000). Pooling unshared information: the benefits of knowing how access to information is distributed among group members. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 82(1), 102–116.

Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the Big Muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 16(1), 27–44.

Staw, B. M. (1980). Rationality and justification in organizational life. Em B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 2) Greenwich, CT: JAI Press.

Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. Academy of Management Review, 6(4), 577–587.

Staw, B. M. e Hoang, H. (1995). Sunk costs in the NBA: why draft order affects playing time and survival in professional basketball. Administrative Science Quarterly, 40, 474–494.

Staw, B. M. e Ross, J. M. (1978). Commitment to a policy decision: A multi-theoretical perspective. Administrative Science Quarterly, 23, 40–64.

Staw, B. M. e Ross, J. M. (1980). Commitment in an experimenting society, An experiment on the attribution of leadership from administrative scenarios. Journal of Applied Psychology, 65, 249–260.

Staw, B. M. e Ross, J. M. (1987). Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. Research in Organizational Behavior, 9.

Stillinger, C., Epelbaum, M., Keltner, D. e Ross, L. (1990). The reactive devaluation barrier to conflict resolution. Manuscrito não publicado, Stanford University.

Straub, P. G. e Murnighan, J. K. (1995). An experimental investigation of ultimatum games: Information, fairness, expectations, and lowest acceptable offers. Journal of Economic Behavior and Organization, 27, 345–364.

Sunstein, C. R. (2002). Toward behavioral law and economics. Em Judgments, decisions, and public policy (p. 218–240). Nova York, NY, US: Cambridge University Press.

Svenson, O. (1981). Are we less risky and more skillful than our fellow drivers? Acta Psychologica, 47, 143–151.

Swanson, J. (2008). Ratings Agencies Hit for Role in Financial Crisis. Recuperado em 28 fevereiro 2012, de

http://www.mortgagenewsdaily.com/10232008_Ratings_Agencies_.asp

Swift, S. A., Moore, D. A., Sharek, Z. e Gino, F. (2009). Inflated applicants: Attribution errors in performance evaluation by professionals. Manuscrito não publicado.

Taleb, N. N. (2001). Fooled by randomness. Nova York: Texere.

Taylor, K. M. e Shepperd, J. A. (1998). Bracing for the worst: Severity, testing, and feedback timing as moderators of the optimistic bias. Personality and Social Psychology Bulletin, 24(9), 915–926.

Taylor, S. E. (1989). Positive illusions: Creative self-deception and the healthy mind. New York, NY, US: Basic Books, Inc.

Taylor, S. E. e Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. Psychological Bulletin, 103(2), 193–210.

Taylor, S. E., Lerner, J. S., Sage, R.M., Lehman, B. J. e Seeman, T. E. (2004). Early environment, emotions, responses to stress, and health. Journal of Personality, 72, 1365–1393.

Teger, A. (1980). Too much invested to quit. Nova York: Pergamon.

Tenbrunsel, A. E. e Bazerman, M. H. (1995). Moms.com simulation: Dispute Resolution Research Center, Northwestern University.

Tenbrunsel, A. E. e Messick, D. M. (2004). Ethical fading: The role of self-deception in unethical behavior. Social Justice Research, 17(2), 223–236.

Tenney, E. R.,MacCoun, R. J., Spellman, B. A. e Hastie, R. (2007). Calibration trumps confidence as a basis for witness credibility. Psychological Science, 18(1), 46–50.

Tesser, A. (1988). Toward a self evaluation maintenance model of social behavior. Em L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 21, p. 181–227). Nova York: Guilford.

Tetlock, P. E. (1986). A value pluralism model of ideological reasoning. Journal of Personality and Social Psychology, 50(4), 819–827.

Tetlock, P. E., Kristel, O. V., Elson, S. B., Green, M. C. e Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: Taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. Journal of Personality and

Social Psychology, 78(5), 853–870.

Tetlock, P. E., Peterson, R. S. e Lerner, J. S. (1996). Revising the value pluralism model: Incorporating social content and context postulates. Em C. Seligman, J. Olson e M. Zanna (Eds.), Values: Eighth Annual Ontario Symposium on Personality and Social Psychology (p. 25–51). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. Journal of Economic Behavior and Organization, 1, 39–80.

Thaler, R. H. (1985). Using mental accounting in a theory of purchasing behavior. Marketing Science, 4, 12–13.

Thaler, R. H. (1991). Quasi rational economics. Nova York, NY, USA: Russell Sage Foundation.

Thaler, R. H. (1999). Mental accounting matters. Journal of Behavioral Decision Making, 12(3), 183–206.

Thaler, R. H. (2000). From homo economicus to homo sapiens. Journal of Economic Perspectives, 14, 133–141.

Thaler, R. H. (2004). Unrestricted teaching files, faculty website at University of Chicago School of Business: http://gsb.uchicago.edu/fac/richard.thaler/.

Thaler, R. H. e Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow: Using behavioral economics to increase employee saving. Journal of Political Economy, 112(1), S164–S187.

Thaler, R. H. e DeBondt, W. F. M. (1992). A mean reverting walk down Wall Street. Em R. H. Thaler (Ed.), The winner's curse: Paradoxes and anomalies of economic life. Nova York: Free Press.

Thaler, R. H. e Shefrin, H. M. (1981). An economic theory of self control. Journal of Political Economy, 89, 392–406.

Thaler, R. H. e Sunstein, C. R. (2003, September 9). Who's on first? The New Republic, 9 setembro p. 27.

Thaler, R. H. e Sunstein, C. R. (2008). Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness. New Haven, CT: Yale University Press.

Thaler, R. H. e Ziemba, W. T. (1988). Anomalies: Parimutual Betting Makes Markets: Racetracks and Lotteries. Journal of Economic

Perspectives, 2(2), 161–174.

The Economist. (2004, January 8). The curse of nepotism. The Economist.

Thompson, L. (2001). The mind and the heart of the negotiator. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Thompson, L. e Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. Organizational Behavior and Human Decision Processes, & 51(2), 176–197.

Thompson, L., Gentner, D. e Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than case-based training. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 60–75.

Thompson, L., Gentner, D. e Loewenstein, J. (2000). Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 60–75.

Thompson, S. C. (1999). Illusions of control: How we overestimate our personal influence. Current Directions in Psychological Science, 8(6), 187–190.

Tiedens, L. Z. e Linton, S. (2001). Judgment under emotional certainty and uncertainty: The effects of specific emotions on information processing. Journal of Personality and Social Psychology, 81(6), 973–988.

Todd, A. R., Hanko, K., Galinsky, A. D. e Mussweiler, T. (2011). When focusing on differences leads to similar perspectives. Psychological Science, 22(1), 134.

Tor, A. e Bazerman, M. H. (2003). Focusing failures in competitive environments: Explaining decision errors in the Monty Hall game, the acquiring a company problem, and multiparty ultimatums. Journal of Behavioral Decision Making, 16(5), 353–374.

Trabasso, T., Rollins, H. e Shaughnessy, E. (1971). Storage and verification stages in processing concepts. Cognitive Psychology, 2, 239–289.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. Psychological Bulletin, 76(2), 105–110.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. Cognitive Psychology, 5(2), 207–232.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science, 185, 1124–1131.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. Science, 211(4481), 453–458.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1983). Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. Psychological Review, 90(4), 293–315.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1986). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Em H. R. Arkes e K. R. Hammond (Eds.), Judgment and decision making: An interdisciplinary reader (p. 38–55). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model. Quarterly Journal of Economics, 106(4), 1039–1061.

Tversky, A. e Koehler, D. J. (1994). Support theory: A nonextensional representation of subjective probability. Psychological Review, 101(4), 547–567.

Tyler, T. R. e Hastie, R. (1991). The social consequences of cognitive illusions. Em R. J. Bies, R. J. Lewicki e B. H. Sheppard (Eds.), Research on negotiation in organizations (Vol. 3, p. 69–98). Greenwich, CT: JAI.

Ubel, P. A., Loewenstein, G., Hershey, J., Baron, J., Mohr, T., Asch, D. A., et al. (2001). Do nonpatients underestimate the quality of life associated with chronic health conditions because of a focusing illusion? Medical Decision Making, 21(3), 190–199.

Valley, K. L., Moag, J. e Bazerman, M. H. (1998). A matter of trust: Effects of communication on the efficiency and distribution of outcomes. Journal of Economic Behavior and Organization, 34, 211–238.

Van Boven, L., Dunning, D. e Loewenstein, G. (2000). Egocentric empathy gaps between owners and buyers: Misperceptions of the endowment effect. Journal of Personality and Social Psychology, 79(1), 66–76.

Vancouver, J. B. e Kendall, L. N. (2006). When self-efficacy negatively relates to motivation and performance in a learning context. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1146.

Vaughn, D. (1996). The Challenger launch Decision: Ricky Technology, Culture, and Deviance at NASA. Chicago, IL: University of Chicago.

Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M. e Tice, D. M. (2008). Making choices impairs subsequent self-control: A limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. Journal of Personality and Social Psychology, 94(5), 883.

von Hippel, W. e Trivers, R. L. (2011). The evolution and psychology of self-deception. Behavioral and Brain Sciences, 34, 1–56.

von Hippel, W., Lakin, J. L. e Shakarchi, R. J. (2005). Individual Differences in Motivated Social Cognition: The Case of Self-Serving Information Processing. Personality and Social Psychology Bulletin, 31, 1347–1357.

vos Savant, M. (1990a). Ask Marilyn. Parade Magazine, Nova York, NY.

vos Savant, M. (1990b). Ask Marilyn. Parade Magazine, Nova York, NY.

vos Savant, M. (1991). Ask Marilyn. Parade Magazine, Nova York, NY.

Wade-Benzoni, K. A., Li, M., Thompson, L. e Bazerman, M. H. (2007). The malleability of environmentalism. Analyses of Social Issues and Public Policy, 7(1), 163–189.

Wade-Benzoni, K. A., Tenbrunsel, A. E. e Bazerman, M. H. (1996). Egocentric interpretations of fairness in asymmetric, environmental social dilemmas: Explaining harvesting behavior and the role of communication. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 67(2), 111–126.

Wason, P. C. (1960). On the failure to eliminate hypotheses in a conceptual task. Quarterly Journal of Experimental Psychology, 12, 129–140.

Webb, J. 2004, (3 de setembro). Bush's bid to connect with voters. Recuperado em 11 julho 2007, de http://news.bbc.co.uk/2/hi/americas/3623560.stm

Wegner, D. M. (2002). The illusion of conscious will. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly, 38(4), 628–653.

Whitman, W. (1855/2001). Song of myself. Mineola, Nova York: Dover.

Williams, J. E., Patson, C. C., Siegler, I. C., Eigenbrodt, M. L., Neieto, F. J. e Tyroler, H. (2000). Anger proneness predicts coronary heart disease risk. Circulation, 101, 2034–2039.

Wilson, T. D., Wheatley, T., Meyers, J. M., Gilbert, D. T. e Axsom, D. (2000). Focalism: A source of durability bias in affective forecasting. Journal of Personality and Social Psychology, 78(5), 821–836.

Windschitl, P. D., Kruger, J. e Simms, E. (2003). The influence of egocentrism and focalism on people's optimism in competitions: When what affects us equally affects me more. Journal of Personality and Social Psychology, 85(3), 389–408.

Windschitl, P. D., Rose, J. P., Stalkfleet, M. T. e Smith, A. R. (2008). Are people excessive or judicious in their egocentrism? A modeling approach to understanding bias and accuracy in people's optimism within competitive contexts. Journal of Personality and Social Psychology, 95(2), 253–273.

Yaniv, I. e Kleinberger, E. (2000). Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84(2), 260–281.

Yates, J. F. e Carlson, B. W. (1986). Conjunction errors: Evidence for multiple judgment procedures, including 'signed summation.' Organizational Behavior & Human & Decision Processes, 37, 230–253.

Yovel, G. e Kanwisher, N. (2005). The neural basis of the behavioral face-inversion effect. Current Biology, 15, 2256–2262.

Zander, A. (1971). Motives and goals in groups. Nova York: Academic Press.

Zauberman, G., Kim, B. K., Malkoc, S. A. e Bettman, J. R. (2009). Discounting time and time discounting: Subjective time perception and intertemporal preferences. Journal of Marketing Research, 46(4), 543–556.

Zell, E. e Alicke, M. D. (2009). Contextual Neglect, Self-Evaluation, and the Frog-Pond Effect. Journal of Personality and Social Psychology, 97(3), 467–482.

Zickfeld, K., Morgan, M. G., Frame, D. J. e Keith, D. W. (2010). Expert judgments about transient climate response to alternative future trajectories of radiative forcing. Proceedings of the National Academy of Sciences, 107(28), 12451.

Ziemba, S. (1995, November 10). American to United: Avoid bidding war carrier won't draw first in USAir fight. Chicago Tribune, p. B1.

Zuckerman, G. (2010). The greatest trade ever: The behind-the-scenes story of how John Paulson defied Wall Street and made financial history. Nova York: Crown Business.

Zweig, J. (2000, August). Mutual competition: Are the new rivals to traditional funds a better bet? Money Magazine.

Notas

Capítulo 4

1 Para ver um exemplo, visite http://www.youtube.com/watch?v=voAntzB7EwE.
2 Em um equilíbrio dinâmico teórico do jogo, o concorrente não saberia que venceu, mas ainda manteria sua escolha original.

Capítulo 11

1 Muitas observações feitas nesta seção sobre a greve do beisebol de 1994 foram sugeridas pela análise realizada por Chris Maxcy, Lisa Mroz, Keith Rakow e Cynthia Safford como tarefa obrigatória para a matéria de negociações do curso de MBA da Faculdade de Administração Kellogg da Northwestern University.

Índice

Folha de Rosto 3
Créditos 4
Sumário 6
Capítulo 1 - Introdução ao processo de decisão gerencial 10
A anatomia de uma decisão 12
Pensamento no Sistema 1 e no Sistema 2 15
As restrições da atenção e a racionalidade humana 17
Introdução à heurística do julgamento 20
Um esboço do que está por vir 26
Capítulo 2 - Excesso de confiança 30
A mãe de todos os vieses 32
Excesso de precisão 34
Superestimativa 45
Superposicionamento 50
Vamos ouvir isso para a tomada de decisão bem calibrada 54
Capítulo 3 - Vieses comuns 57
Vieses que emanam da heurística da disponibilidade 62
Vieses que emanam da heurística da representatividade 68
Vieses que emanam da heurística da confirmação 80
Integração e comentário 96
Capítulo 4 - Conscientização limitada 99
Cegueira desatenta 106
Cegueira à mudança 108
Focalismo e a ilusão da focalização 110
Conscientização limitada em grupos 113
Conscientização limitada em ambientes estratégicos 115
Conscientização limitada em leilões 124
Discussão 130
Capítulo 5 - Formulação e a inversão de preferências 131
Formulação e a irracionalidade da soma de nossas escolhas 137

Gostamos de certeza, mesmo que pseudocerteza 140
A formulação e a venda a mais de seguros 144
Qual o valor para você? 146
O valor que atribuímos ao que possuímos 149
Contabilidade mental 152
Formulação de devolução/bônus 155
Inversões de preferência conjunta e separada 157
Conclusão e integração 161
Capítulo 6 - Influências motivacionais emocionais na tomada de decisão 164
Quando a motivação e a cognição colidem 168
Raciocínio egocêntrico 178
Influências emocionais na tomada de decisão 182
Resumo 187
Capítulo 7 - A escalada do comprometimento 190
O paradigma da escalada unilateral 194
O paradigma da escalada competitiva 197
Por que a escalada acontece? 204
Integração 210
Capítulo 8 - Justiça e ética na tomada de decisão 211
Percepções de justiça 213
Quando resistir ao ultimato “injusto” 217
Quando nos preocupamos com os resultados de outros 222
Por que julgamentos imparciais importam? 227
Ética limitada 229
Reivindicando mais crédito 232
Favoritismo em grupo 234
Atitudes implícitas 237
Comportamento indiretamente antiético 243
Quando os valores parecem ser sagrados 246
A psicologia dos conflitos de interesse 248
Conclusão 255
Capítulo 9 - Erros comuns de investimentos 257

A psicologia das más decisões em investimentos 261
Negociação ativa 274
Entrando em ação 277
Capítulo 10 - Tomando decisões racionais em negociações 282
Uma abordagem de decisão analítica para as negociações 285
Pleiteando valor em uma negociação 289
Criando valor em negociações 291
As ferramentas da agregação de valor 299
Resumo e crítica 307
Capítulo 11 - Cognição do negociador 309
O mítico bolo fixo das negociações 310
A estruturação do julgamento do negociador 312
A escalada do conflito 314
Excesso de confiança do negociador 317
Vieses de interesse próprio na negociação 320
Ancoragem em negociações 326
Conclusões 329
Capítulo 12 - Melhorando a tomada de decisões 330
Estratégia 1: Usar ferramentas de análise de decisão 334
Estratégia 3: Livrar-se dos vieses do julgamento 347
Estratégia 4: Raciocinar analogicamente 352
Estratégia 5: Tomar a visão do agente externo 356
Estratégia 6: Entender vieses nos outros 359
Estratégia 7: Incentivar decisões mais sensatas e mais éticas 363
Conclusão 366
Referências 368
Notas 417